



Universidade de Brasília

Faculdade de Comunicação

Curso: Comunicação Organizacional

Professor Orientador: Liziane Guazina

Análise da estruturação da gestão de risco institucional: o caso Embrapa

MAYARA COUTINHO DESTRO

Brasília – DF, novembro, 2014



Universidade de Brasília

Faculdade de Comunicação

Curso: Comunicação Organizacional

Professor Orientador: Liziane Guazina

Análise da estruturação da gestão de risco institucional: o caso Embrapa

MAYARA COUTINHO DESTRO

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social.

Brasília – DF, novembro, 2014



Universidade de Brasília

Faculdade de Comunicação

Trabalho de Conclusão de Curso

Membros da banca examinadora

Prof^a. Dr^a. Liziane Soares Guazina

Orientadora

Prof. Dr. João José Azevedo Curvello

Membro

Prof. Msc. João José Ferreira Forni

Membro

Prof. Dr. Samuel Pantoja Lima

Suplente

Dedico este trabalho ao meu pai, José Sanches Destro, meu maior exemplo de pessoa batalhadora e que jamais permitiu que os obstáculos lhe tirassem a vontade de lutar.

Dedico também a minha mãe, Silvia Helena Coutinho Destro, que gerencia crises familiares como ninguém.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, por me apoiarem e me darem força em todos os meus caminhos, com proteção, conselhos e muito amor. Mesmo à distância sempre permanecem presentes e são o meu maior exemplo de perseverança, garra e luta. Vocês são os melhores amigos que eu poderia ter na vida.

Ao meu querido amor, Henrique, pela paciência incalculável durante esses quase seis anos, principalmente durante os últimos meses. Obrigada por me apoiar, caminhar ao meu lado em todas as escolhas e ser o meu maior incentivador.

À Liziane Guazina, minha orientadora que abriu meus olhos para um mundo de inúmeras possibilidades e permaneceu firme comigo durante esta etapa.

Aos meus amigos, pelos sorrisos e conversas animadoras que me deram ânimo para continuar. O meu carinho por vocês é eterno.

Aos colaboradores da Embrapa, especialmente os da Secretaria de Comunicação e da Secretaria de Gestão e Desenvolvimento Institucional, pela maravilhosa receptividade, por abrirem suas portas e me ajudarem a desenvolver esta monografia. Sem vocês esse trabalho não teria sido possível.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é compreender como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) iniciou o processo de implantação da sua gestão de risco institucional, levando em consideração as suas diretrizes e o propósito em que ela foi pensada. Do ponto de vista teórico, serão apresentados conceitos sobre comunicação organizacional, o ambiente das organizações, as relações com a mídia e os públicos internos e externos, bem como conceitos sobre crise e risco, a gestão e o planejamento destes e a inserção da comunicação nesse contexto. Na metodologia, o estudo teve como primeiro passo a pesquisa bibliográfica e, em seguida, a opção pelo estudo de caso. A coleta de dados foi dividida em duas etapas: entrevistas abertas e relatos de campo. Os resultados obtidos mostraram que a Embrapa iniciou a implementação do processo de gestão de riscos há pouco tempo, devido a uma demanda do Tribunal de Contas da União e que, até o momento, a equipe responsável busca referências em teorias e modelos. Foi concluído que, apesar da Embrapa ter uma área de comunicação consolidada, esta não possui vínculo, até o momento, com a implementação da gestão de riscos da instituição. Além disso, o processo de prevenção de riscos não está atrelado à prevenção de crises.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Gestão de crises; Gestão de riscos; Prevenção de crises; Embrapa.

ABSTRACT

The objective of this research is to comprehend how did The Brazilian Corporation of Agricultural Research (Embrapa) started the process of implementing its institutional risk management, taking into account their main guidelines and which purposes it was thought. In the theoretical point of view, are shown concepts about the organizational communication, to the environment of the organizations, the relationships with the media and the internal and external public, as well as concepts about crisis and risk, the management and the planning of those and the inception of the communication on this context. In the methodology, the study had as first step the bibliographic research and then, the option for the case study. The data collection was split in two steps: open interviews and field reports. The results obtained has shown that the Embrapa started the implementation of the process of risks management recently, given to a demand from the Court of Auditors of the Union (TCU), and that, so far, the responsible team is searching for referential bases in theories and models. It was concluded that, even though Embrapa has a consolidated communication area, that one does not have, until the moment, any bond with the implementation of the institution's risks management. Furthermore, the process of risks prevention is not coupled with the crisis prevention.

Keywords: Organizational Communication; Crisis management; Risks management; Crisis prevention; Embrapa.

LISTA DE ABREVIATURAS

CCD – Coordenadoria de Comunicação Digital

CCM – Coordenadoria de Comunicação Mercadológica

CCT – Coordenadoria de Comunicação em Ciência e Tecnologia

CGR – Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão

CGU – Controladoria Geral da União

Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

LAI – Lei de Acesso à Informação

Secom – Secretaria de Comunicação

SGI – Secretaria de Gestão e Desenvolvimento Institucional

SNPA – Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária

TCU – Tribunal de Contas da União

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 - Quadro comparativo dos riscos na Idade Média e dos riscos na Modernidade Reflexiva	51
Figura 1 - A missão da Embrapa	67
Figura 2 - A visão da Embrapa.....	67
Figura 3 - Os valores da Embrapa	68

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
CAPÍTULO 1 – COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	18
1.1. A comunicação	18
1.2. As organizações.....	21
1.3. Imagens, reputação e identidade organizacionais.....	26
1.4. Cultura organizacional.....	30
1.4.1. A comunicação interna	31
CAPÍTULO 2 – A GESTÃO DE CRISES	35
2.1. O que é crise	35
2.2. Mídia e crise	39
2.3. Planejamento e gerenciamento de crises	42
2.4. Comunicação na crise.....	45
CAPÍTULO 3 – GESTÃO DE RISCOS	50
3.1. O que é risco.....	50
3.2. Gestão e prevenção do risco	53
3.3. Gestão de riscos e políticas públicas	56
3.4. Comunicação na prevenção.....	61
CAPÍTULO 4 – A EMBRAPA	65
4.1. A empresa Embrapa	65
4.2. A Secretaria de Comunicação (Secom).....	68
4.3. A Secretaria de Gestão e Desenvolvimento Institucional (SGI)	70
4.4. Como começou a gestão de riscos na Embrapa.....	71
4.4.1. A Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão (CGR)	73
CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA	74
5.1. O estudo de caso: etapas da pesquisa e levantamento de dados.....	74
CAPÍTULO 6 – ANÁLISE	79
6.1. Entrevistas abertas.....	79
6.2. Rotinas de trabalho da gestão de riscos.....	95
6.2.1. Primeiro dia de observação: Sala de Rosana Guiducci e Vanessa Pereira – 19/9/2014 – 15h	95
6.2.2. Segundo dia de observação: Sala de André Cau – 22/9/2014 – 14h45	96

6.2.3. Terceiro dia de observação: Sala de Rosaura Gazzola – 24/9/2014 – 15h	97
6.2.4. Quarto dia de observação: Sala de Rosana Guiducci e Vanessa Pereira – 25/9/2014 – 14h40	97
6.2.5. Quinto dia de observação: Sala de Rosana Guiducci e Vanessa Pereira – 30/9/2014 – 14h40	98
6.2.6. Sexto dia de observação: Sala Graúna – 1/10/2014 – 14h45	98
6.2.7. Sétimo dia de observação: Sala de Rosana Guiducci e Vanessa Pereira – 2/10/2014 – 15h30	99
6.2.8. Oitavo dia de observação: Sala de Rosana Guiducci e Vanessa Pereira – 9/10/2014 – 15h	99
6.3. Análise comparativa dos dados	100
CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
REFERÊNCIAS	108
ANEXOS	114
Anexo 1 - Entrevista com Gilceana Galerani	114
Anexo 2 - Entrevista com Moacir Pedroso	115
Anexo 3 - Entrevista com Sávio Mendonça	115
Anexo 4 - Entrevista com Jorge Duarte	116
Anexo 5 - Entrevista com Tatiana Martins	117
Anexo 6 - Entrevista com Robinson Silva	118
Anexo 7 - Entrevista com Daniel Medeiros	119
Anexo 8 - Entrevista com Rosana Guiducci, André Cau e Vanessa Pereira.....	119
Anexo 9 - Entrevista com Salvatore Palumbo.....	120

INTRODUÇÃO

As organizações na atualidade encontram-se inseridas em um mundo onde a velocidade do desenvolvimento tecnológico é extremamente rápida e a preocupação em avançar e criar novas técnicas, novas facilidades e novas engenhosidades é enorme. O trabalho ocupa a maior parte do cotidiano da maioria das pessoas e isso acaba por interligar-se com outras atividades que não teriam, necessariamente, vínculo com o que chamamos de mercado. É essa realidade que move os indivíduos, as famílias, os círculos sociais. As rotinas e o dia a dia são calculados tendo como base o quanto é preciso trabalhar e o que se pode fazer para torná-los mais eficazes.

Nessa realidade, as organizações estão no centro do mercado mundial, pois detêm um grande poder sobre ele. Esse mercado, cada dia mais competitivo, cobra resultados imediatos, e influencia essas instituições a querer sempre superar seus resultados em busca da sobrevivência. E esse ciclo acelera a cada dia, com novas tecnologias sendo apostadas e desenvolvidas.

Grande parte das ferramentas tecnológicas, produtos e serviços surgiram no último século, algo que transformou completamente a sociedade atual. Inseridas nesse desenvolvimento, as organizações tiveram papel principal. Para Vergara e Branco (2001, p. 23), “a empresa moderna, que sobrevive em um ambiente de constantes mudanças, é hoje uma das instituições mais adaptáveis, se comparada a outras como as igrejas e os governos, o que lhe confere um papel de liderança nas transformações necessárias”. E no seu interior encontram-se pessoas que trilham os caminhos e as estratégias para esse avanço mundial, através da gestão, que se torna algo muito mais complexo, pois as organizações também se desenvolveram internamente. Hoje, trabalha-se não só questões externas, do lucro, do avanço tecnológico, do cliente, mas também fatores internos relacionados aos funcionários e ao público interno em geral, como clima, cultura organizacionais, satisfação, bem-estar, dentre outros.

Tendo em vista esse cenário complexo das organizações, geri-las de forma eficiente torna-se requisito primordial para o seu bom desenvolvimento e até para sua sobrevivência. Uma boa gestão significa dar importância a inúmeras questões organizacionais, dentre elas o seu aspecto financeiro, clima e cultura organizacionais, imagens públicas, bem-estar dos

colaboradores e andamento de processos. A gestão deficiente pode implicar em uma infinidade de erros que, com o tempo, tendem a tomar grandes proporções e, muitas vezes, viram crises.

Uma crise é algo que não necessariamente começa no ambiente externo da instituição. Segundo Forni (2013, p. 16), grande parte das crises inicia-se por erros de gestão ou por envolvimento de empregados. A pouca importância dada a algum fator de risco, o acobertamento de algum erro e a falta de compromisso profissional com os clientes são alguns dos fatores que podem ocasionar uma crise, neste caso, por uma falha na gestão. No mercado atual, a busca pelo lucro é tida como uma das prioridades na rotina das organizações e, inserida nessa realidade, a velocidade em que os resultados são cobrados é extremamente rápida. Com isso, muitos gestores ultrapassam linhas éticas, morais, financeiras e mercantis, o que pode culminar em um resultado oposto ao esperado: uma crise.

Essa questão vai além da atenção dos gestores com a crise, pois toda a organização é afetada por ela, colaboradores, fornecedores, patrocinadores e clientes. Por isso, também é importante a preocupação com todos os seus públicos, pois eles também são agentes ativos na construção positiva ou negativa da imagem corporação no momento da crise. É onde se tem a prevenção como ponto crucial, na sua administração.

A prevenção tem como objetivo principal evitar as crises e, quando elas ocorrem, não deixá-las tomar conta da organização, salvando-as de muitas consequências. Como a maioria das crises pode ser prevista, uma gestão de riscos planejada e eficiente é capaz de detectá-las a tempo de diminuir efeitos negativos e fazer daquele momento crítico uma oportunidade.

O processo de gestão de riscos não é uma atividade isolada, pelo contrário, para obter um resultado eficaz quando uma crise ocorre, é preciso que ele seja contínuo e que já esteja sendo trabalhado, compreendendo fatores como planos, treinamentos, simulações e a prevenção. Assim, começa-se a administração de uma crise que ainda não chegou. Fink (*apud* Forni, 2013, p. 94), aponta que as organizações estão constantemente em um estado de pré-crise. O mapeamento dos principais fatores de risco, das ameaças, dos erros já cometidos e o impedimento que outros ocorram ajudam a identificar uma antes da sua chegada.

Dentro da chamada gestão de riscos está a comunicação de risco, fator que também precede a crise. Ela abrange a informação aos públicos e o monitoramento de riscos midiáticos que podem se transformar em uma crise. Forni (2013, p. 76) observa que aportar

recursos em prevenção representa investimento (e não custo), e pode ser a diferença entre o lucro e o prejuízo de uma crise. Para o autor, há uma tendência reativa das organizações ditas como conservadoras a trabalharem o fator da prevenção, não dando a devida importância. Isso pode resultar em um desmoronamento dos alicerces da instituição, suas imagens, reputação e seus lucros. Administrar os riscos de uma crise é mais fácil do que gerenciá-la, pois assim a empresa tem a chance de controle, ao invés do contrário.

Desta forma, a presente pesquisa se constitui em analisar de que maneira uma organização implementa, desenvolve e aplica sua gestão de riscos. E, dentro desse processo, observar a sua relação com a gestão de crises e como a comunicação é inserida nesse contexto. O objeto escolhido para este estudo é a instituição Embrapa, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Assim, chegamos a seguinte pergunta: Como a Embrapa planeja a sua gestão de risco institucional, quais os seus objetivos e o que está relacionado a ela? O objetivo é analisar a gestão de risco na Embrapa e como ela está sendo implementada, por meio de informações e da compreensão das etapas e do contexto organizacional.

Foram definidas hipóteses para iniciar esta investigação, com base na experiência vivida profissional e acadêmica da autora. A cultura de prevenir crises ao invés de administrá-las ainda não ganhou espaço no mercado brasileiro, de modo que a Embrapa tinha a sua gestão de riscos pouco desenvolvida. Entretanto, ela começou a se preocupar com a questão devido aos perigos que sua área de atuação está exposta e o impacto que isso trará. Além disso, o planejamento e a execução da nova gestão de riscos procedem a um caso ou uma grande suspeita de crise (uma quase crise) vivenciada pela própria instituição.

Nem todas as crises são causadas por um erro de gestão, porém são essas as que estão mais presentes nas realidades corporativas. Esse fato torna-se interessante ao ponto de análise em como pequenos erros e problemas têm grande potencial para se tornarem uma preocupação futura. É também interessante a forma como eles são ignorados, por uma gama de motivos que vai além do conceito de uma única organização em si, mas em todo o complexo mundo organizacional atual. E nesse momento ressalta-se a importância da gestão de riscos.

Muitos gestores de organizações ignoram a importância de gerir os riscos que sua empresa está inserida. Essa realidade piora o quadro de uma crise e abala toda a confiança e reputação. Isso justifica o objetivo da presente pesquisa, que pretende investigar se e como as

organizações se previnem para uma crise e, em caso positivo, de que forma. A escolha da Embrapa como objeto de estudo se deu por se tratar de uma instituição consolidada no cenário brasileiro, inclusive, na área de comunicação organizacional.

É importante, antes de darmos prosseguimento, explicar resumidamente como este estudo é constituído. Ele é composto por esta Introdução, seis capítulos e as Considerações Finais.

No primeiro capítulo, serão abordados os conceitos relacionados à Comunicação Organizacional, suas diretrizes, ideias e sua posição no cenário organizacional. Fazendo uma conexão a isso, também será explicado de que forma as instituições atuais se inserem no mundo globalizado e de que forma esse mundo influencia na sua existência, desenvolvimento e na vida dos seus públicos internos e externos. Um fator relevante nesse cenário em que a sociedade está inserida são as concepções de imagens, reputação e identidades organizacionais. Fez-se necessário abordá-las, visto que envolvem a percepção das empresas perante os diversos públicos, algo que faz diferença para uma boa gestão. E, o último tópico abordado será sobre cultura organizacional, que influencia diretamente nas concepções citadas. O público interno hoje se constitui de um poderoso aliado à organização, e merece destaque nessa pesquisa. Todo o capítulo 1 foi pensado relacionando os temas à gestão de risco ou gestão de crises.

O capítulo 2 irá tratar sobre a conceitualização de crise e gestão de crises. Em um primeiro momento, é importante esclarecer o que é crise institucional e de que formas ela pode ser criada. Relacionado a essa questão, um ponto que não pode ser deixado de lado é a imprensa. Grande parte das crises é publicada na mídia, o que gera um impacto perante os públicos da instituição, influenciando positiva ou negativamente suas opiniões. O resultado disso em uma crise pode salvar a empresa ou destruí-la, pois empresa nenhuma permanece firme sem ter os públicos como aliados. Um componente primordial para esse assunto é a comunicação. Não apenas por ser também objeto de pesquisa para este trabalho, mas sim porque ela ocupa espaço estratégico e prioritário em uma boa gestão de crises. O andamento da crise deve ser analisado de perto, e é sobre isso que o tópico irá tratar. E, por fim como a comunicação está relacionada a esse processo. Sabe-se do seu papel primordial e insubstituível na gestão e no gerenciamento de uma crise, sobretudo diante do relacionamento com a imprensa e todos os seus públicos.

O terceiro capítulo analisará o risco e sua gestão, parte integrante da gestão de crises. Entende-se que uma boa gestão de crises não é apenas durante determinada crise, ela começa antes da crise e termina posteriormente a ela. E, da mesma forma que foi feito no capítulo 2, faz-se importante descrever os conceitos a respeito do risco, para depois adentrarmos na sua gestão, o que implica também na sua prevenção. Prevenir riscos é prevenir crises. Como o objeto desse estudo é a Embrapa, uma instituição pública, é importante não só analisá-la (o que será feito durante toda a pesquisa), mas também analisar o ambiente no qual ela está inserida, ou seja, a Administração Pública. Assim, será investigada a existência de políticas públicas relacionadas à gestão de risco institucional, bem como documentos formais em outras três instituições. Por fim, o último tópico abordará o fator comunicação que, assim como durante a crise, é imprescindível na gestão de risco.

O quarto capítulo preocupa-se em apresentar um panorama da Embrapa. Seu histórico, objetivos e dados principais, como forma de entender melhor a amplitude que a empresa possui no país e no exterior. O segundo tópico deste capítulo falará sobre a sua área de comunicação, a Secretaria de Comunicação (Secom), como ela foi criada, sua estruturação ao longo dos anos e principais funções dentro da organização. Em seguida, será analisada a Secretaria de Gestão e Desenvolvimento Institucional (SGI), local onde a gestão do risco está sendo institucionalizada. Também será explicado seu histórico de desenvolvimento e responsabilidades. O último tópico falará sobre de que maneira o processo de gestão de risco se iniciou na organização, e aí será elencada a entrada do Tribunal de Contas da União nesse processo, órgão que deu o pontapé inicial para o início da estruturação da gestão do risco na empresa, com a criação de uma Coordenadoria voltada para esse assunto, a Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão (CGR).

O quinto capítulo parte para a metodologia usada. Pesquisa exploratória, análise bibliográfica, formulação de entrevistas e relatos de campo fizeram parte do método escolhido, o estudo de caso. Concluiu-se que ele se encaixa perfeitamente no objetivo da pesquisa, de forma a conseguir informações relevantes e aprofundadas em relação ao tema proposto.

O sexto capítulo é designado à análise do que foi coletado durante o tempo determinado na pesquisa. Aqui se encontram os resumos de todas as entrevistas feitas e as observações anotadas a partir dos oito relatos de campo. Após a exposição dos pontos

considerados mais importantes, será feita uma avaliação sobre o que foi encontrado, tendo como base os princípios teóricos apresentados nos capítulos anteriores a este.

E, por último, as Considerações Finais mostrará o resultado final do estudo de caso, no qual apresentam que a estruturação do processo de gestão de riscos por meio da Coordenadoria CGR está nos primeiros passos e, por enquanto, preocupada em buscar conceitos, modelos e referência para embasamento e, posteriormente, a elaboração de uma política de gestão de riscos e outros documentos. A comunicação estará presente nessa construção, porém por enquanto não. A conexão desse projeto com a gestão de crises é um ponto que não está sendo abordado pela SGI, porém é um fator elencado e priorizado pela Secom.

CAPÍTULO 1 – COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo, serão analisadas diferentes percepções sobre a comunicação organizacional e a sua perspectiva sobre a gestão de crises e riscos. Em um segundo momento, serão abordados o conceito de organização e a sua relação com o mundo globalizado, elencando os fatores considerados relevantes no cenário atual. Logo em seguida, serão expostas as consequências da percepção dos públicos em relação às organizações, resultando na construção de suas imagens, reputação e identidade e, por fim, a relevância da cultura organizacional para a melhoria do desempenho do trabalhador, o que inclui a comunicação interna.

1.1. A comunicação

As organizações passaram a fazer parte do viver de cada indivíduo. Considerando que, a maioria da sociedade economicamente ativa permanece grande parte do dia dentro de empresas, é esperado esse resultado. E, como consequência, tem-se a transformação da rotina organizacional como parte importante e por vezes prioritária no cotidiano social. Hoje, a sociedade já tem preestabelecidos os horários destinados ao trabalho e os relacionados às outras atividades diárias. As rotinas, os encontros, os planejamentos diários, são organizados tendo como base e referência o horário dito popularmente como comercial.

Kunsch (2003, p. 108-109) diz que as organizações são agrupamentos humanos que interagem entre si, e essa interação não ocorre sem comunicação, o que a torna fator fundamental para a sobrevivência das instituições, uma vez que “aglutina seus elementos e permite o intercâmbio com o mundo externo”. Dentro dessa realidade, é perceptível como a comunicação é extremamente relevante junto à sociedade. Sem ela, as individualidades não existiriam, pois não haveria trocas inter-relacionais entre indivíduos e deles com a própria organização na qual estão inseridos. O âmbito da comunicação voltado para toda a questão relacionada às organizações é a comunicação organizacional.

Os estudos e as percepções que a comunicação organizacional se propõe a analisar é algo que ajuda nas demais pesquisas acerca de assuntos organizacionais. Observar, entender e concluir de que forma o clima e a cultura organizacionais são construídas auxilia na análise dos tipos de gestão que são aplicadas nas instituições mundiais. Essa gestão, que está sempre

atrelada ao tema da comunicação, seja para com seu público interno ou externo, tem grande impacto sobre a imagem da organização e em como seus públicos tratam certos assuntos e de que maneira lidam com temas negativos relacionados, como uma crise.

Rego (1986) foi um dos primeiros pesquisadores brasileiros a estudar esse tema com mais profundidade, porém intitulava essa comunicação como “comunicação empresarial”. Ela abrangia todas as atividades relacionadas à comunicação dentro de uma instituição, como Relações Públicas, Imprensa, Propaganda e Identidade Visual, com o objetivo de regular os fluxos de informações presentes na organização, de forma que haja um equilíbrio (1986, p. 67). Porém, não é apenas pelas atividades citadas que a comunicação empresarial se faz presente. Ela se mostra nas relações interpessoais, na comunicação entre grupos e hierarquias e nas intituladas comunicações administrativas (fluxos, redes, entre outros) (REGO, 1986, p. 113-114).

Bueno (2009, p. 7-8) faz alusão à pesquisa de Rego com a que questionou a separação das áreas comunicacionais de uma empresa, como a Comunicação Institucional e a Comunicação Mercadológica, pensando nelas de uma forma integrada. Ele defende essa linha de raciocínio, também a nomeando de comunicação empresarial, apesar de considerá-la sinônimo de comunicação empresarial com as seguintes ressalvas (inclusive, os adotados em sua obra):

Se a intenção é evocar a comunicação nas organizações em geral, sem quaisquer restrições, certamente Comunicação Organizacional será a expressão mais indicada. Aqui [em seu livro], utilizaremos, prioritariamente, a expressão “Comunicação Empresarial”, pela sua frequência de uso e por ser mais aceita no ambiente profissional (tanto é verdade que figura na denominação das nossas principais entidades da área) (BUENO, 2009, p. 2).

O autor tem preferência, assim, pelo termo “comunicação empresarial” pelo fato dele já ser usado por um tempo considerável e com maior frequência, porém não exclui “comunicação organizacional” como seu sinônimo e forma mais indicada de uso. Em sua perspectiva (BUENO, 2009, p. 3-4), o conceito de comunicação empresarial (ou comunicação organizacional) se dá pelo “conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse”.

Farias (*in* KUNSCH, 2009b, p. 55) já não concorda no uso dos dois termos como sinônimos. Para ele, a origem do conceito de comunicação empresarial se dá pelo desenvolvimento de ferramentas e na execução de tarefas que visem à produção de produtos e ferramentas, o que é completamente diferente do conceito de comunicação organizacional. Porém, o autor concorda que o termo “organizacional” ainda possui limitações que o “empresarial” já superou. Fica, então, a percepção de que, se ambos os termos forem considerados sinônimos, entende-se que a comunicação empresarial sofreu um processo de mudança e desenvolvimento em seu significado, tornando-se equivalente à comunicação organizacional.

Para esta pesquisa, os termos “comunicação empresarial” e “comunicação organizacional” serão considerados sinônimos, pois entende-se que, atualmente, ambos possuem o mesmo significado e equivalência, não importando se um deles é mais difundido entre os especialistas. Ambos tratam sobre a integração das ações comunicacionais, tanto no campo acadêmico como no organizacional.

Em relação a essa discussão, Kunsch (*in* KUNSCH, 2009b, p. 78-80) defende a ideia de uma comunicação integrada, que fuja das intitulações e especulações a respeito das áreas comunicacionais existentes em uma organização, ou seja, “a não-fragmentação dessa comunicação em suas subáreas”. Para Nassar (*in* KUNSCH, 2009a, p. 61), comunicação organizacional abrange estudos sobre a teoria das organizações, a teoria da comunicação humana e as organizações no seu contexto, o que reforça o pensamento de um estudo abrangente e não segmentado da comunicação, mas que a torne única capaz de analisar criticamente esses três fatores e pensá-los de forma estratégica.

Para Rego (1986, p. 73-74), a comunicação deve estruturar-se para ser “a tuba de ressonância de uma visão integrada de sociedade”, e, nesse sentido, a comunicação organizacional é primordial, pois é ela quem irá pensar nas áreas comunicacionais em conjunto, e não separadamente, num contexto de tarefas isoladas. É ela quem irá considerar todas as demais áreas e, através de um pensamento estratégico, irá pensá-las de forma integral e ver como e onde elas podem colaborar para que a empresa como um todo se desenvolva (por meio de estratégias voltadas à comunicação), assim como ela é primordial para a gestão de uma crise e elaboração de estratégias preventivas para tal situação.

Retoma-se a conceitualização de Kunsch a respeito do assunto, onde “a comunicação organizacional analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos” (2003, p. 149). A pesquisadora ressalta que, se a comunicação organizacional abrange diferentes modalidades comunicacionais, ela compreende a comunicação institucional, a comunicação interna, a comunicação mercadológica e a comunicação administrativa (2003, p. 149-150). Dessa forma, torna-se uma comunicação integrada. De acordo com a autora:

a comunicação organizacional compreenderia o conjunto das diferentes modalidades comunicacionais que ocorrem dentro das organizações, a saber: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2003, p. 179).

A explicação de Kunsch relembra a importância de não confundir o ato comunicacional e a comunicação organizacional com as áreas de relações públicas, marketing e administração. As três ajudam a compor o modelo de comunicação integrada e são importantes nesse processo, assim como no de prevenção de crises e gerenciamento de uma, mas nenhuma busca teorias para adequar a realidade de determinada instituição, de maneira global, seguindo os objetivos e metas da empresa. Isso é papel da comunicação organizacional integrada, pensar nas atividades de cada área da comunicação separadamente, respeitar seus limites e, em conjunto, formar uma política única e integrada de comunicação em uma empresa. Essa é uma ação de grande importância, visto que as organizações estão inseridas em uma sociedade mais atenta, exigente e que influencia diretamente no seu desenvolvimento. Hoje, as instituições precisam se moldar às características do mundo globalizado e das pessoas, caso contrário, ficam obsoletas e mais propensas a crises.

1.2. As organizações

O mundo atual, como o conhecemos, passou por diversas transformações para chegar ao ponto em que está. Nele, inserem-se as pessoas, as trocas, as culturas, as políticas, os costumes e, não menos relevante, as organizações. Tudo se reestruturou e, hoje, vivemos em uma realidade muito diferente do que há uma década. As novas tecnologias, cada dia mais desenvolvidas, permitiram que os processos ficassem mais ágeis, exigindo da sociedade a mesma velocidade de trabalho e raciocínio, modificando assim as atividades de cada um.

Isso influenciou não só a vida das pessoas, como também a existência das organizações, criadas a partir dessas mudanças, principalmente nas questões relacionadas ao comércio e ao mercado, com o objetivo de produzir algo que a sociedade necessitava ou desejava. Esse raciocínio é devido à Kunsch (2003, p. 25), que denomina, inicial e resumidamente, o termo “organizações” como agrupamentos de indivíduos que trabalham para alcançar determinados objetivos, focados em satisfazer alguma necessidade da sociedade.

Tendo como ponto de análise o objetivo descrito, é possível perceber que as empresas lidam diretamente com os indivíduos, em particular, e com a sociedade, em um contexto geral. Sendo esta diretamente influenciada por todos os fatores que a circundam. Dessa forma, as organizações são vulneráveis às mudanças que as cercam, como explica Nassar (*in* KUNSCH, 2009a, p. 62), que as define como “um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade”.

Entende-se, com isso, que uma instituição não deve apenas concentrar-se em sua realidade interna, pois ela é diretamente influenciada por fatores externos, ao ambiente na qual ela está inserida. E esse ambiente inclui fatores geográficos, demográficos, socioculturais, tecnológicos, ecológicos, econômicos, políticos e todos os aspectos que compõem a sociedade atual. Por esse motivo, é complicado definir as organizações apenas como agrupamentos que pretendem atingir determinados objetivos, pois a realidade é mais complexa. Essa questão, como afirma Kunsch (2003, p. 30), “envolve muitas implicações, que devem ser analisadas numa perspectiva individual, grupal, organizacional e sociopolítica”.

Com isso, é possível analisar que até os fatores internos de uma organização, como clima, cultura, públicos e comunicação interna, não são influenciados somente pela empresa em si, como também por uma diversidade de fatores que compõem o cenário da sociedade. Isso é explicado pelo fato de que esses fatores internos são induzidos pelo fator sociedade (e todas as questões que a engloba). Seguindo o pensamento de Kunsch (2003, p. 28), entende-se uma

organização como sistema aberto, considerando sobretudo que ela é subsistema de um sistema maior, a sociedade. É uma microsociedade que

opera nas mais diferentes dimensões sociais, econômicas, políticas e simbólicas, devendo ter como bússola uma perspectiva holística¹.

Como citado, a organização é um subsistema de algo maior e mais complexo, no caso, a sociedade. Esta que, de forma clara ou intrínseca, dita os direcionamentos que as empresas devem seguir para atingirem o sucesso no seu ramo, com lucro e sobrepondo as demais instituições do ramo.

Como as instituições sofrem com qualquer mudança que acontece ao seu redor, elas também precisam inovar praticamente o tempo todo, para acompanhar o desenvolvimento que está ocorrendo no mundo contemporâneo. Encarar novos desafios, transpor barreiras, não ter receio de arriscar-se em praticar o novo são apenas alguns pontos que podem ser levantados para ilustração. O mercado está constantemente em mutação, e elas devem conseguir acompanhá-lo, já que “as empresas, no novo milênio, envelhecem rápido e, como a juventude e a ousadia são agora atributos muito valiosos, não há mais espaço para as organizações que continuam presas aos velhos conceitos” (BUENO, 2009, p. 75).

Porém, esse avanço não contempla apenas questões econômicas, em busca do lucro e do vencer a concorrência. Atualmente, as organizações estão, mais do que nunca, se preocupando com o caráter social que desempenham, algo que se deve pela demanda estabelecida pelos seus públicos de interesse, internos e externos. Esse papel social que as instituições estão desenvolvendo nos últimos anos é analisado por Rego (1986, p. 13). Hoje, a empresa precisa preocupar-se com seus *stakeholders*², pois eles são seus principais aliados em momentos difíceis, como uma crise, assim como na divulgação positiva da empresa e na prevenção de um grande problema de reputação.

Observa-se, então, que o mundo presenciou uma enorme transformação ao longo dos séculos, que mudou a percepção da sociedade que o encarava. A criação e a expansão do comércio, o remanejamento de terras e terrenos e a mudança de governo, focada na administração e nas trocas comerciais são apenas algumas questões que foram drasticamente modificadas. A globalização tem um grande reflexo no comportamento das organizações,

¹ Apesar da discussão teórica que envolve os significados dos termos “organização” e “instituição”, não é o objetivo deste estudo aprofundar nesse debate, de forma que ele não será elencado.

² “Pessoas ou grupos “lincados” a uma organização, porque entre as duas partes há interesses recíprocos e ambos se afetam mutuamente. Os empregados, fornecedores, acionistas, consumidores, poderes públicos, as empresas competidoras, a mídia, os grupos ambientalistas, investidores, clientes, entre outros, podem ser considerados *stakeholders* ou públicos estratégicos” (KUNSCH, 2003, p. 330).

onde os processos precisam ser feitos em um tempo extremamente rápido, as atualizações acontecem a qualquer momento, e quem não está atento corre o risco de perder a chance de se destacar perante os demais.

Porém, segundo Thompson (2002, p. 61-63), a maioria dos estudos não traz, ou não enfocam, é o avanço expressivo dos meios de comunicação. A criação de técnicas de impressão, de jornais circulares e da eletricidade (que desencadeou o telefone e a conexão com todo o mundo) também foram grandes marcos na história da humanidade. Esses fatos mudaram a forma das pessoas se comunicarem, e foram o ponto de partida para o desenvolvimento que a sociedade passou nas últimas décadas, agilizaram processos comerciais, políticos e administrativos, além de proporcionar interação com indivíduos que estavam a quilômetros de distância de forma rápida, o que significou em uma mudança na forma que as pessoas interagem umas com as outras.

E esses avanços não param. Hoje, com a entrada da Internet no cotidiano das pessoas, além dos demais meios de comunicação já existentes, exigem das organizações processos mais ágeis, precisos e desenvolvidos. Bueno (2003, p. 22) chama isso de “nova economia”, onde essa mudança introduz a oportunidade de renovação constante, incluindo a introdução de novas tecnologias. Há alguns anos, essa realidade era a mesma, diferenciando-se na rapidez de propagação, com a introdução de outros meios de comunicação (já mais disseminados atualmente), como a televisão e o telefone celular.

Os progressos comunicacionais, aliados com o processo de globalização e o desenvolvimento de novas ferramentas colocaram as organizações e a sociedade em um vínculo muito grande, onde uma depende da outra e uma influencia a outra em todos os fatores. Rego (1986, p. 163) ressalta que a empresa é uma célula da sociedade, portanto, está interdependente a ela.

Isso é facilmente percebido quando se observa como os indivíduos planejam as suas atividades tendo como base os fatores da organização na qual trabalham, por exemplo. Suas rotinas são moldadas pelo tempo em que permanecem na organização, pelo salário que ganham, pelos benefícios e pela aprendizagem necessária para executar as suas responsabilidades. Se a instituição está passando por um momento difícil, certamente isso se refletirá no desempenho dos funcionários. Como a empresa é um dos grandes responsáveis pelo estilo de vida de seus colaboradores, é fato que, se algo ameaça abalar essa estrutura, as

pessoas ficam inseguras por não saberem qual o futuro de suas carreiras e sua qualidade de vida.

Essa nova realidade é analisada por Duarte (*in* ORGANICOM, 2007, p. 13), de forma a demandar dos comunicadores da atualidade uma visão estratégica, que leve em conta essas novas tecnologias, porém pensando-as de forma integrada, e enxergando-as como diferencial competitivo e estratégico. Além disso, devem considerar que, hoje, é necessário ter domínio sobre as ferramentas e um bom relacionamento com seus públicos. Toda ação para com os *stakeholders* é um ato de comunicação, que exige cuidado e profissionalismo.

Ter um perfil flexível, aberto a novas ideias e atento às novidades é essencial no contexto atual (BUENO, 2009, p. 73). Colnago (*in* BUENO, 2011, p. 14) nos ajuda a perceber a importância da comunicação nas instituições:

Agora, a nova realidade impõe que se entenda a comunicação nas organizações muito mais como um processo estratégico do que como uma ferramenta instrumental e operacional. Há que funcionar como uma ação complexa e democrática, inserida numa realidade dinâmica, que pretende provocar comportamentos inovadores e participativos.

Dessa maneira, entende-se a necessidade de posicionar a comunicação em um local estratégico, que influencia na realidade a longo prazo da organização. Kunsch (*in* KUNSCH, 2009b, p. 79-80) para complementar esse conceito:

Em outras palavras, ela [a área e comunicação] precisa agregar valor às organizações, devendo ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo sob a égide dos princípios éticos. Ressalte-se, ainda, que as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada [...] na busca da eficácia, eficiência e *efetividade* (grifo da autora) organizacional em benefício dos públicos e da sociedade como um todo, e não só da empresa isoladamente.

O papel dado à comunicação nas organizações, teoricamente, traduz em um papel maleável, multidisciplinar e que saiba se relacionar com todos os públicos, de forma que haja um ciclo de comunicação bem estruturado, com os *stakeholders* recebendo as informações que lhe dizem respeito e eles retornando às instituições suas percepções sobre elas. Dessa forma, há um diálogo, o que sem dúvida facilita o trabalho do comunicador. Porém, esse trabalho só é possível com estudos profundos a respeito dos tipos de públicos. Rego (1986, p.

27) enfatiza essa importância, dizendo que é “aconselhável que se tenha o maior conhecimento possível sobre o seu público, para que a utilização de todos os recursos da comunicação empresarial possa ser a mais eficiente possível”.

O autor destaca a importância de uma relação recíproca entre instituição e públicos, com o objetivo de localizar os pontos fracos e aperfeiçoá-los, além de analisar todos os âmbitos desse relacionamento, de forma que ele se configure em um processo de melhorias contínuas. É o que Rego (1986, p. 43) chama de “uso sinérgico da comunicação”, que defende a construção de uma comunicação empresarial integrada, sendo o principal pesquisador a defender esse tipo de raciocínio na época.

É importante frisar que a comunicação não é feita somente pelos profissionais dessa área inseridos na empresa, ela é um ato de toda a organização, sem exceção. A forma como todos se relacionam com os distintos públicos é de vital relevância para a qualidade dessa relação. Bueno (2009, p. 4) intitula como “autêntica cultura de comunicação” as ações dos funcionários que tem esse objetivo, e observa que essa atitude é crucial para o sucesso organizacional. A comunicação é responsabilidade de todos os colaboradores, sendo assim, todos são responsáveis também pela imagem, reputação e identidade da mesma.

1.3. Imagens, reputação e identidade organizacionais

A percepção da organização perante seus públicos e a sociedade é questão primordial para sua existência, pois ela afeta todos os âmbitos da empresa, já que inclui fornecedores, parceiros, patrocinadores, clientes, público interno e a mídia. Eles influenciam em todos os fatores relacionados à organização e estão conectados com outras pessoas da sociedade, o que acaba por torná-la também parte de seu público. Então, toda a sociedade faz parte, de alguma forma, dos públicos de uma instituição. Consequentemente, quando há um abalo, todos sentem as consequências.

Antes de discutir mais profundamente essa questão, faz-se importante distinguir os conceitos “imagem”, “reputação” e “identidade”. Apesar de serem, muitas vezes, abordados como sinônimos, cada um possui um significado distinto, sendo de vital relevância o conhecimento das peculiaridades que pertencem a eles. Contudo, também possuem uma característica em comum, o que Bueno (2009, p. 185) intitula de ativos intangíveis.

Os ativos intangíveis são percepções, observações e opiniões que as pessoas têm da organização, além do capital financeiro que ela possui, com seus funcionários e demais públicos. São intangíveis porque, como o próprio nome já diz, não podem ser mensurados ou quantificados. É uma característica, um bem da empresa. A cada dia esse fator vem ganhando mais espaço nas preocupações dos gestores, por ser considerado, atualmente, diferencial competitivo e ponto crucial em momentos de crise institucional. Bueno destaca:

A força da marca, a imagem ou reputação, a inovação, o chamado capital humanos ou intelectual, a cultura organizacional, o relacionamento com os *stakeholders*, a responsabilidade social, entre outros, são, hoje, atributos constituintes do valor de uma organização. Eles correspondem às demandas de uma nova economia fundada no conhecimento e na informação (BUENO, 2009, p. 185).

Levando em consideração esse ponto em comum dos três conceitos, é possível, agora, diferenciá-los. A começar, pela imagem. Nos estudos de Bueno (2009, p. 189), imagem é a representação mental que um indivíduo ou grupo constrói de uma instituição, através dos chamados “momentos de verdade”, ou seja, as experiências ou percepções factuais que eles viveram. Além da sua própria vivência, informações de terceiros também os influenciam, resultando em várias percepções diferenciadas. Os públicos têm objetivos diferentes de contato, então o meio e a forma de atingi-los se modifica, e suas percepções e interpretações se diferem, mesmo se receberem o conteúdo do mesmo lugar. Um funcionário pode gostar da empresa na qual trabalha, mas seu colega não, e isso influenciou na percepção que a família dele tem da organização, por exemplo. Ou seja, a imagem que um indivíduo tem da instituição não é, necessariamente, a mesma que outro possa ter.

Isso quer dizer que, uma única organização pode ter várias imagens, compartilhadas com todos os seus públicos, “uma vez que as experiências, vivências, informações que uma pessoa ou grupo associa a uma organização são múltiplas, distintas, particulares e às vezes absolutamente contraditórias” (BUENO, 2009, p. 189).

Neves (2000, p. 23) possui a mesma linha de raciocínio, pois, para ele, a construção da imagem é uma estratégia e interfere na credibilidade da empresa, de maneira que “tanto pode ser usado como arma para conquistar espaços – mercados, investidores, profissionais, corações e mentes – quanto também para funcionar como escudo nas investidas contra a imagem da empresa – conflitos com o poder público e nas crises com a opinião pública” (NEVES, 2000, p. 23).

É um fato que deve ser considerado, pois todos são formadores de opinião, ou seja, todos influenciam na imagem e na sua preservação. É uma realidade que está relacionada ao pressuposto de que cada grupo tem um tipo distinto de relacionamento com a organização e uma vivência diferente, sendo ela histórica, política, sociocultural e pessoal. Essa afirmação é um pensamento vindo de Toni (*in* KUNSCH, 2009b, p. 237). O autor faz uma análise sobre essa realidade organizacional:

As pessoas que pertencem aos diversos grupos de interesse para as organizações (clientes, concorrentes, fornecedores, colaboradores e poderes públicos) vão formar, cada uma na sua individualidade e segundo as crenças culturais de seus grupos de referência (categoria profissional, classe social, cultura da região em que habitam), uma imagem própria da organização, de suas marcas e de seus produtos. Os públicos das organizações formam suas imagens por meio de percepção e da sua maneira de lidar com as informações. Eles recebem informações das mais variadas fontes, das quais poucas são controladas pela organização, e constroem seus modelos mentais de acordo com seus estilos de processamento das informações, diferentes em cada indivíduo, em cada cultura (TONI *in* KUNSCH, 2009b, p. 245).

Com isso, Toni mostra um ponto interessante para a análise: muitas informações que chegam às pessoas não são controladas pela organização, pois forma-se um sistema complexo que extrapola do seu controle. E é por esse motivo que NEVES (2000, p. 25) acredita que “a imagem empresarial pode ser desenvolvida e protegida através de um sistema de comunicação integrada”, que auxilia nesse processo.

É onde o seu pensamento coincide com o de Toni, que, inclusive, dá sugestões de como as instituições podem melhorar sua imagem (TONI *in* KUNSCH, 2009b, p. 246-249). Seus direcionamentos vão para: i) a comunicação constante da empresa sobre ela própria, o que inclui sua importância e características relevantes; ii) o acompanhamento constante da propagação da sua imagem, e; iii) o planejamento de novas formas de comunicação com todos os seus públicos, tomando o cuidado de não pensá-los como um só. Considerando que os públicos são heterogêneos e as suas interpretações a respeito de tudo o que engloba suas realidades são diferentes, não é sensato analisá-los sem nenhuma diferenciação. Essas atitudes são de grande relevância na hora de prevenir alguma crise ou gerenciá-la, pois apesar da empresa não ter o total controle sobre o que é veiculado sobre ela, ela está fazendo o seu papel em comunicar fatos a seu respeito e manter seus públicos atualizados.

Outro conceito a ser analisado é a reputação, considerada um aspecto do capital simbólico por Thompson (2002, p. 197). Bueno (2009, p. 190) traz uma explicação a esse

conceito, identificando-o como uma percepção das pessoas, assim como a imagem, porém algo que seja mais maduro e consolidado, necessitando de um tempo maior de formação. “Poderíamos dizer que a reputação é uma leitura mais aprofundada, mais nítida, mais intensa de uma organização e que, na prática, apenas um número reduzido de organizações chega a ser contemplado com tal nível de representação” (BUENO, 2009, p. 190). Os indivíduos precisam de um tempo considerável para formá-la, de contatos constantes, representações e a existência de uma relação entre as partes. Bueno (2009, p. 191), na continuação de seu raciocínio, faz uma comparação entre imagem e reputação. Para ele, a imagem de uma organização é “eu acho”, “eu sinto o que ela é ou representa”. Já a reputação é “eu tenho certeza sobre o que ela é ou representa”.

Não há como construir uma reputação positiva sem dedicar tempo e investimento para os canais que ligam a empresa aos seus públicos. Trabalhar em busca de sua melhoria fará diferença em uma hora difícil, pois “é durante a crise que as organizações são recompensadas pela quantidade do capital de confiabilidade adquirido antes da crise”. (FORNI, 2013, p. 46).

Thompson faz uma relação a escândalos, onde eles são “esvaziadores potenciais de reputação: eles têm a capacidade de exaurir a reputação muito rapidamente e de maneira total e, uma vez exaurida, torna-se muito difícil - sob certos aspectos, talvez impossível - restaurá-la” (THOMPSON, 2002, p. 299). Bueno (2009, p. 13) bem diz que “a transparência é a arma das organizações modernas”, justamente pelo quesito confiança. Por isso, deve ser um dos pontos principais da comunicação. Thompson (2002, p. 51) em sua obra, ressalta: “Os indivíduos que se descobrem envolvidos em escândalo sabem muito bem que o que está em jogo não é apenas seu orgulho, mas também seu poder, sua capacidade de fazer uso da reputação ou bom nome a fim de exigir respeito de outros e alcançar seus interesses e objetivos”.

Podemos levar a explicação de Thompson para o contexto das organizações que, quando atingidas por um escândalo, ou uma crise, colocam em risco sua imagem, influência e reputação perante seus públicos e a sociedade, ou seja, seus públicos diretos e indiretos. Esses escândalos podem, muitas vezes, se tornar crises institucionais e afetar a sua existência, pois, como o pesquisador afirma (2002, p. 298), a reputação é contestável, e contestada, muitas vezes. Por essa razão está a dificuldade em restaurá-la quando perdida.

E, nesse momento, é possível agregar à discussão as explicações sobre o terceiro conceito a ser debatido, a identidade. Bueno (2009, p. 188) a enxerga como a “personalidade da organização”, e a relaciona com a cultura da empresa e a sua forma de gestão. Isso porque, ela inclui todos os relacionamentos da organização com seus diversos públicos, aborda as ferramentas comunicacionais usadas pela instituição e, além disso, o seu histórico em todos os aspectos, como o surgimento, a situação financeira e o relacionamento com as partes.

Bueno considera que, se unirmos todas essas características, obtemos uma organização única e singular, diferente de todas as demais, pois não há a possibilidade delas terem praticamente os mesmos pontos em comum, já que todos os aspectos mudam, seu ambiente físico, sua gestão, seus colaboradores e seus clientes (que podem ser os mesmos, mas a imagem e reputação que eles têm das empresas se diferem). O autor observa que, é do reflexo dessa personalidade organizacional que originam-se as imagens e a reputação da instituição (BUENO, 2009, p. 181).

Rego também identifica a identidade como a personalidade da empresa (1986, p. 115), assim como “a soma das maneiras que uma organização escolhe para identificar-se perante seus públicos” (REGO, 1986, p. 97). Isso porque todos os pontos que, unidos formam a identidade, são pontos que muitas vezes são controlados pela organização. É ela quem escolhe os canais de comunicação, é através da sua gestão que o desenvolvimento financeiro, social, político e cultural é construído, subentendendo que os gestores da empresa é quem escolhem quais caminhos percorrer. Então, eles são os responsáveis pela construção de uma identidade forte.

Podemos entender a identidade, então, como um resultado cultural da organização. E, justamente por isso, ela se diferencia da imagem e da reputação. Ambas são resultados dela, a consequência de suas ações. Bueno (2009, p. 188, 189) considera que a identidade faz parte de outra instância, “ela flui da empresa para o mercado e para a sociedade”, visto que a imagem e a reputação “são exterioridades, ou seja, representam percepções de pessoas, públicos ou da sociedade (ou mercado) como um todo”. Isso tudo adicionado ao fato, já relatado, de que as imagens e percepções das pessoas não são iguais.

1.4. Cultura organizacional

A cultura organizacional está inserida em todas as relações do indivíduo: familiares, amigos, organização, mídia e outros grupos interligados. E assim, como cada pessoa possui

sua cultura com todos os grupos vinculados, as instituições possuem o mesmo com as pessoas ligadas a ela. É por esse motivo que a cultura é considerada parte permanente de qualquer relação. Todas essas pessoas possuem uma cultura particular com a empresa, dentre elas, os públicos internos.

Para Bueno (2009, p. 27), cultura organizacional é definida como a relação entre chefia-funcionários, aumenta ou diminui a participação deste nas decisões da empresa, interfere no clima, na satisfação com o trabalho, na proatividade dos colaboradores e no desempenho dos mesmos. Fica claro, portanto, a sua importância para com os resultados da instituição, já que está diretamente relacionada com a sua comunicação interna.

Porém, nem sempre a cultura é modificada pelas atitudes dos seus gestores. Ela também sofre influência dos fatores externos. A cultura que a organização estabelece com seus públicos externos tem relação com os seus resultados, pois está ligada à qualidade do relacionamento, às imagens estabelecidas, à reputação adquirida, o lucro, à venda, à participação dessas pessoas e da sociedade com questões relacionadas.

Com isso, os costumes, antes presentes apenas no ambiente interno da organização, começam a ultrapassar suas paredes, até chegar aos outros grupos interligados com cada indivíduo. Há também o contexto social no qual a instituição e a sociedade estão inseridas, fato relevante para esse acontecimento. Marchiori (*in* KUNSCH, 2009c, p. 55) bem afirma que “a organização é um sistema social aberto e dinâmico”. Isso mostra como uma cultura está interligada com todas as outras. Uma influencia a outra e esse ciclo é constante. Entretanto, elas têm suas particularidades, o que as torna únicas e peculiares. Esse fato é perceptível por meio de ações, linguagens, formas de pensamento, símbolos, histórias e outras diversas atitudes. Porém, é algo que não se modifica rapidamente, por ser um processo lento e quase imperceptível, segundo Curvello (2012, p. 43).

1.4.1 A comunicação interna

A empresa está atrelada a visão do futuro, emprego e expectativas de vida de seu público interno. Estar presente e fazer parte da composição de uma organização se torna uma realidade cotidiana, por vezes a principal tarefa do dia, onde todas as restantes se adequam a ela. Duarte e Monteiro (*apud* GUAZINA e LACERDA, 2013, p. 17-18) afirmam que a organização é um sistema aberto, onde há trocas de informação, energia e conteúdo com o

meio ambiente, afetando-o e sendo afetada por ele³. Isso mostra que uma organização também é um grupo social, e uma crise deixa essas questões instáveis, pois é um lugar comum, onde os indivíduos passam horas do dia. Entende-se como público interno os colaboradores, terceirizados, estagiários, e demais pessoas que trabalham no ambiente interno da instituição, participando de suas atividades rotineiras e sendo influenciadas por elas e pelos demais presentes.

Foi observado com as pesquisas exploratórias acerca do tema da comunicação interna, que muitos pesquisadores repetem os temas, conceitos e pensamentos. Isso se configura como uma característica dos estudos dessa área em específico, o que pode significar tanto uma maturidade estabelecida de conceitos como a falta dela e de buscas sobre. Porém, não é objetivo dessa pesquisa analisar essas percepções, sendo assim apresentados os temas relevantes para o seu estudo e os autores relacionados a eles.

Bueno (2009, p. 85-87) não menciona “público interno”, mas sim “públicos internos”, pois acha que a primeira denominação simplifica algo deveras complexo. Há públicos internos porque há subculturas internas, pessoas de personalidades, interesses, objetivos e relações diferentes. Elas não ocupam o mesmo cargo, não possuem o mesmo relacionamento com família e amigos, têm preferências e opiniões muitas vezes opostos. E elas acabam se agrupando com outros que possuem afinidades, porém nunca iguais. Dessa forma, não se pode considerá-los como apenas um grupo, quando há diversos fatores que mostram a sua diversificação.

Essa constatação é de extrema relevância para se elaborar um planejamento de comunicação para eles. As formas de aproximação e interação, conseqüentemente, não podem ser as mesmas. Bueno (2009, p. 87) complementa: “Vivemos na era da segmentação, da personalização, dos contatos, e a comunicação deve, obrigatoriamente, incluir essa perspectiva sob o risco de perder a eficácia. Considerar que existem públicos internos (e não um público interno) em uma organização é o primeiro passo”. Ele acredita que, se esse fator não for contemplado na comunicação com os públicos internos, a organização estará provocando os chamados “ruídos da comunicação” (BUENO, 2009, p. 86), o que atrapalha e muito na construção de um diálogo aberto e construtivo.

³ Tradução livre da autora, do original: “La organización es un sistema abierto que intercambia material, energía e información con el medio ambiente, afectándolo y siendo afectada por el” (DUARTE e MONTEIRO *apud* GUAZINA e LACERDA, 2013, p. 17-18).

Considera-se que, a percepção de Bueno a respeito da pluralidade de públicos internos traz considerações significativas para o entendimento e desenvolvimento do tema, de forma que, nesta pesquisa, o termo “públicos internos” é adotado.

Esse fato faz luz à importância da instituição estudar com profundidade seus públicos, definindo-os, estabelecendo diretrizes comunicacionais (com bases em pesquisas) e, assim, elaborando um bom planejamento de comunicação para cada um, de forma personalizada, levando isso também para o ambiente externo. Neves (2000, p. 68) apresenta sua visão sobre o assunto:

Antigamente, funcionário, acionista e cliente eram públicos totalmente diferentes, que só se preocupavam com os seus interesses. Hoje, eles se consideram, acima de tudo, cidadãos. Dessa forma, estão preocupados com todos os âmbitos nos quais a empresa está inserida. Se a organização tem consciência ambiental, se há respeito com os seus colaboradores, se é ética e segue as leis, se dá lucro, se é rentável, e diversos outros pontos.

Essa percepção deixa visível que o trabalho da comunicação na construção da cultura precisa ser integrado e estratégico, para que, dessa forma, a comunicação interna fique cada vez mais eficiente, já que ela é um dos pontos principais para a construção de uma boa identidade organizacional e melhoria nos seus processos. No passado, acreditava-se que a comunicação interna dizia respeito apenas ao ambiente interno da instituição. Hoje, já se sabe que esse pensamento é errôneo. Na visão de Curvello (2012, p. 22):

Podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

Percebe-se, com a ajuda de Curvello, que os contribuintes emitem suas opiniões, insatisfações, alegrias e demais percepções a respeito da instituição na qual trabalham para pessoas que não possuem nenhum vínculo direto com ela, ou seja, para pessoas externas. E a construção da imagem da organização está relacionada às impressões que o público externo tem. Essa realidade mostra a amplitude que a opinião do público interno alcança nos demais segmentos em que a empresa está inserida, e por isso necessita de atenção.

A comunicação interna precisa ser tratada de maneira estratégica, com a adoção de políticas, planejamento e um pensamento constante que se atente aos pontos relacionados.

“Para que isto aconteça, é importante que as políticas e procedimentos adotados nas empresas contribuam com o desenvolvimento de culturas voltadas para a valorização da comunicação” (SILVEIRA *in* BUENO, 2011, p. 57).

Uma comunicação interna efetiva ajuda a remediar conflitos e aperfeiçoar os trabalhos e as relações interpessoais. Ela permite o diálogo crítico e limpo, onde todos os colaboradores, juntos, trabalham em busca de identificar pontos ruins e melhorá-los. Os funcionários se preocupam com o bem estar da empresa, pois reflete no deles próprios, e, assim, se interessam pelos debates construtivos. Sendo assim, à ocorrência de uma crise, eles estão abertos a colaborar onde puderem, permanecendo do lado da empresa e evitando a destruição de sua reputação, assim como exercendo o seu trabalho com excelência, de forma a evitar as crises.

Este capítulo preocupou-se em abordar a comunicação dentro das organizações, levando em consideração o contexto em que elas estão inseridas e, dessa forma, como se constitui a comunicação organizacional nessa realidade em que a sociedade e as instituições vivem. Visto isso, é importante abordar profundamente esse ambiente organizacional e o que está envolvido com ele e seus públicos. O próximo capítulo tratará sobre crises e gestão de crises, um tema com vínculo estreito à gestão de qualquer empresa na atualidade.

CAPÍTULO 2 – A GESTÃO DE CRISES

Esta parte da pesquisa é destinada à conceitualização de crises e os seus desdobramentos. Primeiramente, será analisado o conceito de crise de acordo com diversos autores e profissionais, quais as suas características e como as organizações reagem quando se deparam com esse momento. Posteriormente, a relação da mídia com a crise será trabalhada e quais os impactos que isso gera. E, finalizando, a relevância de um bom gerenciamento de crises para minimizar as consequências negativas, assim como o papel essencial e estratégico que a comunicação ocupa nesse processo, monitorando, capacitando e desenvolvendo ferramentas para geri-la da forma mais adequada.

2.1. O que é crise

Uma instituição está em constante contato com indivíduos, sejam eles funcionários, clientes, fornecedores, parceiros ou a sociedade. Dessa forma, a troca de conhecimentos e experiências é um fato. Ela impacta diretamente na vida dos que estão ligados a ela de alguma maneira. Isso significa que, em caso de crise, esses públicos são diretamente afetados.

É importante frisar que problemas e eventos negativos não são crises. As emergências também não. São acontecimentos que ocorrem em qualquer organização ou governo, que fazem parte da sua existência, são eventos que, em seu estágio inicial, não são considerados um equívoco organizacional de grande porte. Porém, se mal administrados, podem virar crises.

Eles podem surgir de pequenos deslizes, como um boato inocente entre o público interno, uma pequena matéria no portal de notícias sobre uma fraude de um funcionário ou comentários negativos de um cliente em uma mídia social. Pequenas ações, se não forem analisadas atentamente, tomam grandes proporções e trazem insegurança, queda na reputação, prejuízo e queda de valor no mercado, ou seja, uma crise.

Na perspectiva de Forni (2013, p. 5):

Crises não são os altos e baixos de um negócio. São acontecimentos mais graves. Mas podem surgir de fatos triviais: uma pequena nota no jornal, indevidamente explicada ou esquecida. Ou do descaso de empregados com a segurança de instalações ou de produtos. Pode nascer de fraudes não descobertas pelos sistemas de auditoria. Ou de ex-empregados que vazam

dados ou arquivos reservados para prejudicar a empresa ou tirar vantagens financeiras.

Dada essa explicação, acrescenta-se a de Bueno (2009, p. 138), que define uma crise como “uma situação emergencial que pode ou não ser prevista e, ao ser desencadeada, desestrutura, ainda que temporariamente, a espinha dorsal das organizações (e isso é importante para os comunicadores) podendo assim comprometer sua imagem ou reputação”. Neves tem a seguinte visão: “Crise empresarial é definida como uma situação inesperada que foge ao controle dos administradores e cujo desdobramento vai prejudicar a atuação normal da empresa” (NEVES, 2000, p. 115).

O pesquisador Silver expõe uma perspectiva interessante sobre as crises. Para ele (SILVER *apud* MARCONI, 2000, p. 23), crises promovem o crescimento e devem ser visualizadas como uma meta para melhorar e corrigir o que precisa e, dessa forma, elevar o nível da organização. É uma perspectiva que pensa a crise como algo construtivo, apesar de sua conotação negativa.

Crises também podem ser escândalos. Thompson, em sua obra, relaciona o escândalo com as questões intangíveis, como as imagens, reputação e identidade organizacional, que recebem o nome de “poder simbólico”. Logo, “escândalos são lutas pelo poder simbólico em que a reputação e a confiança estão em jogo. Os escândalos não necessariamente destroem a reputação e enfraquecem a confiança, mas eles têm a capacidade de fazer isso” (THOMPSON, 2002, p. 296).

Podemos levar essa explicação de Thompson para o contexto das organizações que, quando atingidas por um escândalo, colocam em risco suas imagens, influência e reputação perante seus públicos e a sociedade, ou seja, seus públicos diretos e indiretos. Esses escândalos podem, muitas vezes, se tornar crises institucionais.

Dessa forma, entendemos crise como algo que pode afetar toda a estrutura de uma instituição. Ela atrai o olhar dos meios de comunicação, já que diz respeito a algo polêmico e de interesse social, que interfere no seu cotidiano e de todos os seus públicos. É algo que necessita de atenção, pois tem grande potencial de ameaçar as imagens, reputação e futuro da empresa. Ela não é fácil de lidar e precisa ser gerenciada com cautela e da forma correta.

Percebe-se que todos os conceitos apresentados apresentam, em sua base, os mesmos direcionamentos, apesar de divergirem em pontos mais específicos. Com isso, podemos entender que não há um conceito concreto, e sim uma linha de pensamentos com pontos convergentes que, juntos, formam um entendimento do que significa uma crise para as organizações e o que elas podem provocar.

Qualquer crise, seja ela ocasionada por qualquer fator, rompe com a normalidade de uma organização. Ela ameaça qualquer equilíbrio existente em seu interior, mexendo nos negócios, na estabilidade e no futuro. A imagem institucional fica abalada, tanto para o público externo quanto para os colaboradores. Além disso, ela desperta o interesse da mídia, que está em uma constante busca por furos, novidades e notícias de grande impacto.

Diversos fatores podem ocasionar uma crise, e a grande maioria pode ser prevista de alguma forma, algumas vezes pela própria organização, outras vezes por agentes externos. Até mesmo um desastre natural pode ser previsto pelas organizações responsáveis por monitorar o clima, pois as ferramentas atuais possuem um grande índice de exatidão. São raras as crises em que os gestores podem dizer que não era possível serem previstas.

De acordo com Lucas (*apud* FORNI, 2013, p. 80):

Como os alicerces de uma construção, que só mostram seu estado de ruína quando as paredes já ameaçam desmoronar, também as situações de crise começam a se desenhar bem antes – embora se costume ignorá-las – nas pequenas negligências cotidianas, que minam silenciosamente a condição de resposta das empresas e ameaçam, a longo prazo, sua reputação.

Lucas apresenta para uma questão que será analisada posteriormente: a prevenção das crises. Diante disso, Forni (2013, p. 24) afirma que “61% das crises ocorreram porque riscos potenciais e pequenos sinais de alerta foram ignorados [...]. As corporações, os governos desdenham desses sinais.” O autor ressalta que as crises não possuem um alarme para avisar a organização de que algo está se aproximando, são as próprias instituições que precisam desenvolver seus próprios alarmes.

É possível entender que, salvo raridades, não há crises que surgem de repente. Elas se mostram lentamente, através de sinais, pequenas atitudes e ocorrências. Muitas organizações são pegas de surpresa porque não se atentaram aos riscos expostos, e por isso acabam seriamente prejudicadas e sem ação na hora de agir e enfrentá-las. Ou seja, as crises, em sua

grande maioria, não são inesperadas. Além disso, muitas delas são geradas por erros da própria empresa.

Rosa (2012, p. 353) aponta que “mais de dois terços da exposição negativa das corporações são fruto de problemas causados no dia a dia dos gabinetes da gerência. Problemas gerenciais são as principais “tragédias” de comunicação” e 80% das crises acontecem por erro de gestão dos empregados (FORNI, 2013, p. 16). Para Forni (2013, p. 16):

(...) falhas primárias de gestão, acrescidas de arrogância, autossuficiência e avaliação errada do risco. Em geral, aos erros de gestão somam-se problemas de comunicação, falta de transparência. Um ranço de poeira empurrada para baixo do tapete, combinado com falta de treinamento e de compromisso com os clientes e a sociedade. Problemas de gestão aparecem como variável constante em grande parte das crises corporativas.

Dando continuidade a essa crítica, temos um erro muito comum que as organizações cometem, o chamado “não acontecerá comigo”. Bueno (2009, p. 137) chama a atenção para: “Como ela pode ser provocada por vários motivos (financeiros, mercadológicos, trabalhistas ou completamente inesperados, como um acidente), é realmente difícil dispor de uma vacina que torne as organizações totalmente imunes”. O pesquisador caracteriza a crise como democrática (2009, p. 139), pois ela não seleciona a organização, ela acontece independente de seu porte ou capital financeiro.

A não preocupação com a consequência de ações antiéticas ou ilegais, sem dúvida, é um dos fatores que antecede a crise corporativa. Isso, aliado à falta de prevenção e preparação para a ocorrência de uma. As organizações não estão acostumadas a se preocuparem com a possibilidade de uma crise. Os erros, por vezes, se tornam coisas tão cotidianas que nenhum gestor se atenta a eles, vendo-os como algo sem motivo de preocupação. Essa falta de atenção pode ser fatal, pois a realidade social fora desse ambiente é outra. As leis, a sociedade e a mídia não aceitam tais comportamentos.

Esses pequenos sinais que precedem um grande problema são dados como a primeira fase de uma crise. É onde ela começa a se desenvolver e criar forças. Caso nada seja feito nessa etapa, ela surge para conhecimento geral. Nesse momento é possível contê-la, se as atitudes certas forem tomadas. Caso contrário, ela se prolongará e afetará os alicerces da instituição, onde temos a próxima fase da crise. Após essa etapa, onde ela é considerada um acontecimento passado, é a hora de refletir sobre as atitudes tomadas, os motivos que levaram

ao seu aparecimento e o que foi feito de errado para ser concertado. É o momento do pós- crise, a hora de refletir e aprender sobre o que aconteceu. (FORNI, 2013, p. 16-18).

Algumas organizações são pegas de surpresa por uma crise, nomeando-a como inesperada. Porém, Neves (2000, p. 116) explica que crises não são imprevisíveis. Elas dão sinais antes de aparecerem, o problema é que os gestores, ou não os veem, ou não dão a importância necessária, deixando-os atingirem um ponto em que não há mais saída.

Voltando à análise de Forni (2013, p. 22), as crises se instauram por erros que, recorrentes, se tornam tão normais que acabam por parecerem ações certas. Isso, somado com a falta de preparo, visão estratégica e treinamento, resulta no pensamento de que a crise jamais chegará à organização. Com isso, os gestores não tomam iniciativa para evitá-la e continuam a cometer as mesmas coisas errôneas e equivocadas. Elas são o ponto de partida para gerar crises capazes de destruir os alicerces de uma instituição, além de serem de grande interesse da mídia, sempre em busca de novas informações para alinhar-se à correria que o mundo atual está vivenciando.

2.2. Mídia e crise

Os meios de comunicação avançaram de maneira estrondosa, devido ao seu desenvolvimento tecnológico e à realidade social. Com essa nova realidade, as pessoas se depararam com um fluxo muito mais rápido de informação. As notícias correm numa velocidade nunca antes vista. O poder que a mídia ganhou nos últimos anos pode, com certeza, afetar as imagens de uma empresa, principalmente se ela está passando por uma crise. “O poder da mídia é uma realidade incontestável, e as organizações, como fontes de informação, para se relacionar com o seu universo de públicos e a sociedade, dela não podem prescindir” (KUNSCH, 2003, p. 195). Hoje, “imprensa” e “mídia” são usadas como sinônimos, ou seja, abrangem todos os tipos de meios, impressos ou eletrônicos (KUNSCH, 2003, p. 190), sendo dessa forma usada dessa maneira nesse estudo.

A opinião pública é influenciada diretamente pelo que é noticiado, e se uma crise atingiu uma organização, eles estarão interessados nos motivos. A mídia deve cumprir o seu papel social de transmitir informação relevante e de interesse público, e uma crise faz parte desse contexto. E, além disso, como afirma Thompson (2002, p. 59), o escândalo vende. É, então, compreendido que

A mídia tem um papel fundamental no processo de expansão ou redução das crises. Quando ela descobre na crise uma oportunidade de aumentar a audiência, quando ela percebe que a situação pode ser do interesse do público (não confundir com interesse público, que é outra coisa), não titubeia. Sobretudo quando a organização é sobejamente conhecida, a chance de estar na mídia nessa hora triste aumenta exponencialmente. Se ela não se caracteriza por um bom relacionamento com a imprensa, aí então é um “Deus nos acuda”, com “tiro pra todo lado” (BUENO, 2009, p. 142-143).

É por esse motivo que a mídia faz de tudo para conseguir novidades a respeito do assunto, e se a instituição não se pronuncia, não dá o seu parecer, as fontes que se pronunciarão poderão dar uma visão totalmente distorcida da crise, o que torna a sua repercussão pior do que a crise em si. A velocidade com que a informação corre atualmente exige dos gestores percepções ágeis, correndo o risco da reputação organizacional já estar abalada.

Por isso é tão importante a organização ser a primeira a falar sobre a sua crise, de forma clara, transparente e objetiva. A população quer respostas, e isso está relacionado à formação das imagens que ela criará da empresa. É preciso dar atenção à imprensa, é ela quem vai formar grande parte da opinião pública. Se a organização não se manifesta, não tem uma relação amistosa com a mídia, esta pode, facilmente, negatizar sua imagem. É como Bueno diz (2003, p. 78), “quando a empresa ou entidade se antecipa à imprensa para dar sua versão – verdadeira – sobre os fatos, ela já começa em vantagem”.

Não se pode apenas se preocupar em resolver a crise, a comunicação também é fundamental. Além disso, a falta dela pode agravar a crise ou criar uma nova sobre a que já está ocorrendo. É perceptível que a crise, seja qual for, se transformou num evento midiático. Thompson (2002) relaciona o conceito de escândalo com as novas formas e meios de comunicação, surgindo, assim, o escândalo midiático. De acordo com o pesquisador (2002, p. 59-68) eles surgiram devido às transformações sociais ocasionadas pela globalização, que “redefiniram as relações entre vida pública e privada e criaram novos tipos de visibilidade e de publicidade”.

Hoje, já não é mais necessário o indivíduo estar no lugar do acontecimento, exatamente na hora em que ele ocorreu. Outros indivíduos que estavam no local podem mandar, através de uma infinidade de meios, a notícia para diversas pessoas. A visibilidade de um acontecimento desses é enorme, assim como a sua velocidade de propagação, o que a

torna, por um lado, oportunidade de mais conhecimento social, e, por outro, uma armadilha para organizações ou pessoas que estão envolvidas nos assuntos problemáticos.

Como quadro comparativo, Thompson (2002, p. 103) distingue o escândalo midiático em quatro fases: 1) a fase de pré-escândalo; 2) a fase do escândalo propriamente dita; 3) o chamado “clímax”, e; 4) as consequências. Podemos comparar essas fases com as etapas que Forni (2013, p. 16-18) classificou uma crise. Dessa forma, é possível presumir que um escândalo midiático pode ser considerado uma crise, uma vez que ambos possuem as mesmas características de desordem (pessoal ou organizacional) e de interesse midiático.

É perceptível, portanto, a importância de ter um bom relacionamento com a mídia, mesmo que a organização em questão não esteja passando por um momento de crise. Como já explicado, nenhuma instituição está imune. Se a empresa já tiver uma relação forte com os meios de comunicação, eles se tornam um grande aliado. O responsável por firmar esse importante diálogo com a imprensa é o comunicador, porém toda a organização deve ter consciência da importância de firmar essas parcerias midiáticas, como mostra Bueno (2003, p. 63):

Todo empresário, executivo ou profissional de comunicação tem consciência de que um bom relacionamento com a mídia é essencial para o sucesso de sua organização. A imprensa potencializa a divulgação de fatos relevantes associados a uma empresa ou entidade, o que repercute positivamente entre os públicos de interesse e perante a opinião pública. Eles sabem também que, se as coisas não andam bem, a imprensa pode amplificar situações de crise”.

Conquistar a opinião pública durante um momento de crise é, sem dúvida, uma tarefa árdua e difícil. E, como a mídia influencia diretamente na opinião da sociedade, conquistá-la é uma estratégia recomendada. Além das respostas através dos meios formais, como notas, reportagens, coletivas de imprensa, o bom relacionamento interpessoal e credibilidade são questões fundamentais.

Rego (1986, p. 176) explica que é necessário um planejamento a longo prazo, que extrapola as ferramentas usadas durante uma crise ou um momento problemático e chega nos fatores considerados permanentes. Ele chama de produtos que, atualmente, estão escassos, mas que são mais importantes do que os demais, como a credibilidade. A construção de boas imagens, de uma reputação forte e de uma identidade positiva caracteriza a organização como

um sistema confiável, que cumpre suas promessas e que, apesar das falhas, as assume e se coloca responsável pela melhoria constante.

Esse objetivo é alcançado com uma relação de respeito e confiança, não pensando neles como um único sistema, e sim como algo segmentado. Os meios de comunicação não são iguais, da mesma forma que o conteúdo que lhes interessa e as pessoas que trabalham neles. O pensamento deve ser o mesmo para a própria organização e seus públicos internos, é preciso enxergá-los de forma segmentada e, assim, pensar em maneiras de melhorar as relações entre as partes. Não há, como explicitado por Bueno (2003, p 84), fórmulas prontas que ajudam a instituição nesse momento, tampouco soluções e guias simplificados. É preciso conhecimento aprofundado da organização, do poder de seus públicos e das ferramentas disponíveis para que, assim, seja feito um trabalho de gestão e gerenciamento da crise, de forma a tirar o maior aprendizado do momento.

2.3. Planejamento e gerenciamento de crises

Uma crise sempre abala a organização, muitas vezes causa medo e insegurança em relação ao seu futuro. Isso faz com que os colaboradores fiquem perdidos, principalmente os gestores. Porém, eles não podem deixar as bases da empresa estremecerem a ponto de colocar em risco sua existência ou reputação, de forma que seja praticamente impossível se reerguer.

“Em chinês, “crise” e “oportunidade” são representados pelo mesmo ideograma. Na vida, isto geralmente pode ser verdade. Uma crise pode interromper um processo de decadência, mexer com os brios, acordar as pessoas e instituições. Nesse sentido, ela é uma oportunidade de virar o jogo. Mas naquilo que classificamos de “crises empresariais”, as organizações jamais ganham. Sempre perdem. E perdem muito. (...). São gastos com advogados, com propaganda reparadora, com a perda da lealdade de clientes, com a desvalorização de suas ações, com desmotivação dos empregados e distração da atenção gerencial” (NEVES, 2000, p. 116).

A opinião de Neves pode ser considerada como equivocada, uma vez que não necessariamente a organização perde com uma crise. Como o próprio autor elenca em sua fala, crise é oportunidade, e não apenas na vida pessoal, mas na empresarial também. Uma crise, muitas vezes, serve para que a instituição corrija erros, reveja processos e aprimore fatores que não seriam revistos caso ela não acontecesse. A longo prazo, uma crise pode significar, sim, oportunidade, crescimento, desenvolvimento e aprendizagem.

Assim, é importante encarar os pontos principais a serem tratados e gerenciados. Quando uma organização se depara com uma crise, há uma série de procedimentos a serem tomados. Primeiramente, é essencial um planejamento completo sobre gestão de crises, analisar a extensão do problema, o motivo dele ter acontecido, seu tamanho, quais as prováveis consequências e quais os próximos passos a serem seguidos para que a organização saia da crise com o mínimo de prejuízo. Dessa forma, deve-se entrar em contato com todas as pessoas que possam gerenciar a crise em todos os seus ângulos, como os funcionários, os clientes, a mídia, a sociedade e os órgãos relacionados. Nesse momento, a comunicação é o ponto essencial, e a criação de um pequeno grupo responsável por gerenciá-la faz parte do processo.

Não é aconselhável a centralização de uma crise apenas no presidente, pois a organização fica sem o seu gestor principal e, além disso, sua solução nunca é atingida com apenas uma pessoa, e sim com diversos profissionais de diferentes áreas e com conhecimentos distintos, porém complementares. Forni diz (2013, p. 158):

Para ajudar na gestão de crises, utilizar equipes pequenas, não mais que dez pessoas com competências variadas, mas abrangentes na organização. O líder deve ter um grupo de absoluta confiança. Nas crises, ouvir mais de uma opinião e não se deixar levar por reações emocionais, desprovidas de bom-senso. Ouvir pessoas que conhecem profundamente a corporação. Livrar-se dos maus conselheiros é uma virtude do líder que sabe comandar na crise e valorizar aquilo que mais importa para sua decisão.

Esse comitê não precisa, necessariamente, ser composto pelo alto escalão da organização, mas sim por gestores que tenham ligação com a solução da crise e que, conjuntamente, consigam pensar estrategicamente nas questões relacionadas a ela. Forni dá continuidade (2013, p. 159) e afirma que a principal missão desse comitê é dar a direção correta para a empresa durante a crise e tomar decisões cabíveis a ele, sendo correto defini-lo com antecedência, com tempo de preparar as estratégias adequadas para seus públicos.

Como grande parte das crises são noticiadas pela mídia, um funcionário da organização irá receber perguntas de todos os seus círculos sociais a respeito do andamento do problema. Se ele não estiver completamente atualizado dos fatos, será difícil ajudar a instituição nesse momento. É ele quem transmite para fora a reputação interna da empresa. Se esquecido, fica perdido e sem ter a quem recorrer.

Os colaboradores devem vestir a camisa da empresa, para assim terem argumentos para defendê-la. Maffei, jornalista da Máquina da Notícia, é convicta da ideia de que (*apud* Rosa, 2012, p. 289) “Se o funcionário não acreditar na empresa e não estiver convencido de que é possível superar a crise, você começa a perder a guerra dentro do seu quartel”. À longo prazo, eles podem provocar um estrago muito maior do que qualquer outro público.

Mas, isso não exclui a importância dos outros *stakeholders*, todos possuem seu grau de influência, a depender do tipo de crise. Porém, todos devem ser cuidadosamente tratados, incluindo a mídia. Nessa questão, a organização não pode ser pega de surpresa pela imprensa, tanto na descoberta da crise quanto em quais notícias e boatos estão em circulação.

Criar um laço saudável entre a organização e a imprensa é importante, ajudando em seu trabalho e tornando-se uma aliada a empresa. Caso a mídia fique contra a instituição, os prejuízos serão extraordinariamente maiores. É necessário sempre atualizá-la dos acontecimentos através de algum porta-voz, disponibilizar fotos, responder as perguntas cabíveis àquele momento e passar credibilidade nas informações. Preocupar-se com o que está sendo anunciado sobre a instituição é de extrema importância para saber o que fazer na hora de uma crise. Por vezes, a reputação chega a não se abalar, pois o erro foi perdoado e esquecido, algo relacionado ao que Forni chama de “deslocamento moral”, quando a organização sai imune da crise, por vezes até melhor do que antes (2013, p. 58).

Forni (2013, p. 110) exemplifica um plano “simples e flexível” para gerir uma crise, com os pontos essenciais para geri-la: 1) Porta-voz (uma pessoa da empresa encarregada de falar com os veículos de comunicação, de forma a padronizar as informações); 2) Liderança (é necessário um líder, que não necessariamente o Presidente, como já explicado, mas alguém que tenha conhecimento da organização e pensamento estratégico); 3) *Stakeholders* (a priorização dos públicos, a preocupação para com eles e deixando-os informados); 4) Resposta rápida (clareza em responder e transmitir as informações, de forma clara e rápida), e; 5) Comunicação (ações de comunicação voltadas para os públicos internos e externos, de forma que a instituição não os deixe sem informações advindas dela).

Na mesma linha de pensamento, Marconi (2000, p. 26) elenca um “esquema geral” simplificado para reagir a uma crise: 1) Reconheça publicamente o problema; 2) Investigue, e anuncie que está investigando, o alcance e o escopo do problema; 3) Nomeie um único porta-voz, e, por fim; 4) Apresente e mantenha o posicionamento da empresa em um contexto mais

amplo do que o problema. É perceptível como o seu argumento possui muitas afinidades com o de Forni, há pontos que, inclusive, se repetem com os dois pesquisadores.

Todo esse processo deve ser planejado, caso contrário, o menor desvio do esperado, os gestores não saberão como proceder. “Essencialmente, o planejamento é uma das funções administrativas, e das mais importantes, que permite estabelecer um curso de ações para atingir objetivos predeterminados, tendo em vista, sobretudo, a futuridade das decisões presentes, a fim de interferir na realidade para transformá-la” (KUNSCH, 2003, p. 207). Desenvolvendo mais o conceito amplo de planejamento está o planejamento estratégico, que, segundo Kunsch (2003, p. 237), “pode ser visto como uma arma que orienta e guia as tomadas de decisões, em face das incertezas, dos conflitos e dos riscos que as organizações têm de enfrentar”.

Um ponto que não pode se esquecer e que é extremamente necessário para o gerenciamento de uma crise, é a parte destinada à comunicação. Há, inclusive, um Plano de Comunicação de Crises. Ele tem como objetivo lidar com as possibilidades que a organização tem para sair da crise, manter todos os *stakeholders* informados sobre o que está acontecendo (com transparência) e analisar qual o cenário após a crise. Todos esses objetivos estão diretamente relacionados com ferramentas e estratégias de comunicação. Por vezes, uma boa execução do Plano de Comunicação de Crises pode melhorar a percepção da empresa perante seus públicos.

2.4. Comunicação na crise

Em uma crise, o papel da comunicação é estratégico e muito amplo, porém com focos de atenção priorizados, que, geralmente, são os fatores que ocasionaram a crise e que têm uma relação direta com ela. Dessa forma, ela não deixa de ter sua responsabilidade estratégica, visto que o momento é extremamente delicado, como mostra Bueno (2009, p. 141):

a crise, qualquer que seja ela, traz sempre embutida a capacidade (que não deve ser jamais desprezada) de abalar seriamente a credibilidade da empresa. A crise tem, no seu DNA, o vírus da desorganização, do pânico, do escândalo, e ele pode contaminar rapidamente todo o organismo. Logo, a crise deve ser enfrentada com vigor. Se possível, antes que aconteça. Preferivelmente, com planejamento, com inteligência em comunicação.

Bueno menciona dois componentes essenciais para o gerenciamento de uma crise: planejamento e comunicação. Ambos podem andar lado a lado para aperfeiçoar os resultados,

sendo assim, o planejamento de comunicação. É ele que encaminha as ações que a comunicação irá executar para os *stakeholders* da empresa, de acordo com as necessidades e pretensões dela para o seu futuro e o tipo de relação que quer ter com as pessoas ligadas a ela.

É o planejamento que direciona as ações comunicacionais para os objetivos da empresa, tornando a comunicação organizacional a área realmente estratégica, com pensamento em longo prazo, com pesquisa e planejamento de ações que visem a efetividade, eficácia e superação das expectativas (KUNSCH, 2003, p. 202). Percebe-se que o planejamento em comunicação a transforma em componente estratégico, fazendo-a cumprir o seu verdadeiro papel em todos os âmbitos.

Bueno aprofunda-se nesse assunto e afirma que esse planejamento deve estar em sinergia com a cultura, o clima organizacional e todas as áreas presentes na instituição. Deve pesquisar as tendências, os perfis e atuações da concorrência e da sua área específica. Além disso, a sociedade influi diretamente sobre o planejamento, sendo, portanto, necessário o conhecimento aprofundado do mundo no qual está inserida e em tudo o que nele interfere, jamais deixando de atentar-se ao que a comunicação pode influenciar e cooperar nessas realidades para benefício organizacional. (BUENO *in* KUNSCH, 2009b, p. 378).

O autor chama a atenção para um fato muito importante e que as organizações não podem relevar (BUENO *in* KUNSCH, 2009b, p. 381). O mundo atual está em constante mudança, seja cultural, processual ou econômica. As opiniões dos indivíduos mudam rapidamente, e isso interfere na percepção que eles têm das empresas. A velocidade de propagação das informações, sem dúvida, é uma variável responsável por essa rapidez. É algo que o planejamento de comunicação precisa atentar-se, principalmente porque a comunicação é uma área que lida diretamente com todos os públicos da organização e, logo, está sujeita a sofrer os reflexos de suas mudanças.

Elaborar um planejamento comunicacional sem levar em consideração essas novas realidades é um grande risco para a instituição, que fica vulnerável a não estar preparada para algo inesperado. Os gestores, observa Bueno (*in* KUNSCH, 2009b, p. 380), precisam de “tempo, competência e disposição para contínuos realinhamentos”. Prever as possíveis modificações permite à instituição tempo para se preparar e elaborar ferramentas mais desenvolvidas para seus objetivos.

Visualizando a comunicação como uma parte estritamente e essencialmente estratégica, ela tem o dever de analisar os momentos difíceis que a organização pode passar, e também atuar durante esses momentos, quando a empresa passar por alguma crise, seja por qualquer motivo. Bueno analisa em profundidade o papel da comunicação nas crises, e assegura que muitas delas são ocasionadas por uma má gestão da comunicação que, pela falta de um planejamento dos processos e estratégias, acaba agindo equivocadamente em alguma situação, gerando uma crise (2009, p. 144).

O gerenciamento da crise pela comunicação parte, dentre outros, do controle das informações que estão saindo na mídia sobre a empresa. O que os veículos de comunicação estão falando sobre esse momento, qual a opinião dos colaboradores em relação à situação e o que eles estão comentando na comunicação informal são algumas das questões que os comunicadores devem se atentar. Acrescentando a essas observações, também as percepções dos outros públicos, como acionistas, patrocinadores e a sociedade em geral.

Monitorar o que os seus *stakeholders* estão comentando é recomendado, para a formulação de ações voltadas exclusivamente para cada um deles, pensando-os de forma segmentada e personalizada. “Todos os públicos com alguma relação com a organização [...] precisam ser informados e tranquilizados. O foco da comunicação de crise é criar uma versão para circular no mercado, por meio de ações de comunicação tempestivas, objetivas e claras” (FORNI, 2013, p. 125). Como o próprio autor elenca:

O gerenciamento de crises, portanto, tem dois lados fundamentais e decisivos do ponto de vista da imagem: um, administrar o fato gerador, o episódio desencadeador da crise, com soluções tempestivas, transparentes e consistentes. Mas há outro, sob certos aspectos, tão ou mais importante, a versão da crise. O que estão falando sobre a nossa crise nos meios de comunicação e na “rádio peão”? Saber integrar as duas mãos – o operacional (esquerda) e a comunicação (direita) – é o objetivo da boa gestão de crise. (FORNI, 2013, p. 182).

E Forni ainda alerta: não adianta a própria instituição lançar notícias boas em relação à crise se isso não é repassado aos veículos de comunicação. A organização que não se preocupa com as notícias da mídia, e somente com a própria, não está trabalhando na construção, ou reconstrução, de suas boas imagens. Mais do que transmitir uma mensagem, é preciso saber repassá-la (FORNI, 2013, p. 218), comunicar a mensagem certa, no momento certo, para os veículos certos e os seus respectivos responsáveis.

Além de comunicar, também é preciso diferenciar os veículos e seus públicos, segmentando-os. Se for necessário, desenvolver comunicados diferentes para cada um, levando em consideração suas características. “Em meio à crise e no contato com a imprensa não se pode denotar displicência ou descuido” (FARIAS *in* KUNSCH, 2009a, p. 101). É importante divulgar as mensagens, porém elas não podem ser lançadas sem uma revisão criteriosa, pois qualquer deslize deixará a organização em uma situação pior do que já está e, considerando que é o cenário de uma crise, a atenção deve ser redobrada.

O monitoramento dessas mensagens pode não ser algo fácil. Isso porque não só os veículos tradicionais falarão da sua empresa, principalmente em um momento de crise. Tampouco somente os meios que ela enviou algum comunicado. Atualmente, há uma infinidade de meios comunicacionais nos quais qualquer pessoa pode falar sobre determinado assunto, inseridos em um mundo onde todos podem filmar, fotografar ou gravar um acontecimento e divulgá-lo na internet, o que pode gerar uma enorme repercussão. Bueno os chama de “cidadãos da informação” (2009, p. 380).

Outro ponto que merece atenção é a escolha de alguém capacitado para falar com a mídia. Como já abordado, esta pessoa não precisa ser a alta instância organizacional, e sim alguém que tenha conhecimento profundo da instituição e saiba se portar em público. E é preciso prepará-la, ela deve ter postura de liderança, saber como falar com a mídia, dar as respostas certas e selecionar o que deve ou não ser comunicado naquele momento. O grupo responsável pelo gerenciamento da crise, assim como os profissionais de comunicação da organização, são importantes nesse processo de treinamento, além de especialistas que ofereçam um bom serviço de *media training*.

Todas as ações devem ser focadas para minimizar os efeitos de uma crise de imagem ou reputação. Rosa (2012, p. 24), as classifica como devastadoras, pois têm o poder de destruir a credibilidade de uma instituição, algo que, para o pesquisador, é o maior patrimônio que se pode ter, pois “o que se vende todos os dias, no mundo inteiro, é confiança”.

É evidente a necessidade de um conjunto de ações, advindas de determinadas pessoas, para que a crise seja gerenciada, tanto na parte da comunicação como nas demais instâncias. A capacitação das fontes, o monitoramento das mensagens, um planejamento estritamente estruturado, conversas e reuniões regulares, profissionais capacitados para encarar o problema e geri-la em sintonia são fatores que as empresas precisam atentar-se (BUENO, 2009, p. 146).

Forni deixa claro que só a comunicação não resolve crises. “Um bom trabalho de comunicação pode não ser suficiente para resolver a crise. A história evidencia uma concentração de problemas exatamente no nível da gestão” (FORNI, 2013, Apresentação XIX). Considerando essas constantes falhas gerenciais que Forni elenca, entende-se que grande parte das crises poderiam ser evitadas com um trabalho de prevenção, ou seja, gestão de crises.

O capítulo 2 buscou conceitos a respeito do que é crise, como ela aparece e impacta a estrutura das organizações e através de que formas, como a imprensa junto a seus *stakeholders*. Também foi elencada a importância de sua gestão e gerenciamento levando em conta que uma boa gestão não começa apenas quando a crise já está instaurada, e sim antes dela aparecer, permanecendo em cenário até depois dela já resolvida. Isso se dá porque as consequências da crise ainda podem perdurar, além de gerar aprendizado. Outro ponto é que a empresa se prepara melhor prevenindo-a, com a gestão de riscos, tema do próximo capítulo.

CAPÍTULO 3 – GESTÃO DE RISCOS

O presente capítulo apresenta o referencial sobre o risco e qual a sua interferência nos ambientes organizacionais, assim como a questão acerca da gestão desse risco e sua importância atualmente. Após essa conceitualização, será feito um panorama sobre o que há de políticas públicas brasileiras referentes à gestão de riscos e se essas ações trazem impacto nos órgãos públicos do país. E, em um último momento, será abordada a relevância da comunicação na gestão e prevenção de crises, qual o seu diferencial nesse processo e a sua influência perante os públicos de interesse da organização.

3.1. O que é risco

Há um momento em que os gestores ainda conseguem conter a crise que está por vir. Nessa hora é possível controlá-la e não deixá-la tomar conta da realidade da organização. É onde a prevenção atua, também chamada de gestão de risco, onde os gestores identificam que uma crise pode vir caso eles não modifiquem/aperfeiçoem aquele processo de trabalho, ou ferramenta, ou atitude profissional.

Do ponto de vista de Renn (*apud* MONTEIRO, 2009, p. 122), o termo risco é definido como “a possibilidade de um estado indesejado da realidade (efeito adverso) ocorrer como resultado de eventos naturais ou de atividades humanas”. Ou seja, a consequência de algo que as organizações fizeram ou fatores externos que as atingem negativamente.

Dessa forma, podemos acrescentar à análise a perspectiva de Luiz e Cohn (*apud* MONTEIRO, 2009, p. 100), onde relatam que o conceito da palavra “risco” sofreu muitas alterações ao longo dos anos. Antigamente, segundo os pesquisadores, o risco significava fatalidade, tragédia. Já atualmente, está atrelado a uma interpretação de “controle possível”, devido ao aumento das incertezas da sociedade atual.

Essas incertezas criaram a chamada “Sociedade de Risco”, intitulada por Beck em 1986 (*apud* MONTEIRO, 2009, p. 99). Segundo ele, a produção de riqueza incorporou a produção de riscos, ou seja, tudo é elaborado e desenvolvido tendo como referência o risco. Além disso, os riscos do século atual “não se limitam a lugares e a grupos. Eles têm uma tendência à globalização, abrangem a produção e a reprodução e não respeitam as fronteiras dos Estados nacionais”. Por isso a intitulação de Sociedade do Risco, pois a sua abrangência

não se limita apenas a um determinado local geográfico, ela abrange todo território com hábitos culturais e político-econômicos parecidos.

Vivemos em uma sociedade com tantas regras e leis (LUIZ E COHN *apud* MONTEIRO, 2009, p. 100) que os indivíduos e as organizações inseridas nela não conseguem desvencilhar-se dos riscos. Hoje, tudo é risco, algo que tempos atrás não era interpretado dessa forma, especialmente na Idade Média, como apontou Beck (*apud* MONTEIRO, 2009). Antigamente, o risco tinha outros significados. O quadro que Monteiro adaptou de Beck (*apud* MONTEIRO, 2009, p. 103) ilustra claramente as diferenças entre os significados do termo “risco” na Idade Média e na Modernidade Reflexiva⁴.

Quadro 1

Quadro comparativo dos riscos na Idade Média e dos riscos na Modernidade Reflexiva

RISCOS NA IDADE MÉDIA	RISCOS NA MODERNIDADE REFLEXIVA
Abrangência individual	Abrangência global
Conotação de perigo ou de fortuna	Conotação de perigo
Associados a coragem (correr risco)	Associados à possível autodestruição da Terra
Solucionados pela industrialização	Consequências da industrialização
Perceptíveis pelos sentidos	Imperceptíveis pelos sentidos
Controlados pelas instituições	Fogem ao controle das instituições
Afetam alguns grupos localizados	Afetam todos os seres vivos (humanos, animais e plantas)
Implicam alto grau de certeza científica	Implicam alto grau de incertezas científicas
Possuem alto grau de previsibilidade	Possuem alto grau de imprevisibilidade
Podem ser determinados pela ciência	Não podem ser determinados pela ciência
Definidos pelos produtores de bens e riquezas	Definidos por disputas públicas entre produtores e afetados
Requerem soluções científico-tecnológicas	Requerem soluções políticas
Riscos “naturais”	Riscos “civilizatórios” ou “manufaturados”

⁴ Termo citado por Beck (*apud* MONTEIRO, 2009, p. 104), que tem significado de autocrítica ou autoconfrontação da sociedade após deparar-se com os riscos, ou seja, com algum fato real acontecendo (acidentes, tragédias, mortes, erros operacionais, etc.).

Fonte: Beck (1998), adaptado por Monteiro (2009, p. 103).

Essa interpretação justifica o motivo de todas as pessoas viverem com medo do que pode acontecer. “O desenvolvimento industrial e social implica que os riscos estão constantemente mudando. Eliminar uma fonte de perigo pode significar introduzir uma outra” (FORNI, 2013, p. 96). Porém, apesar desse fato, ainda há muitas instituições que, mesmo estando inseridas na Sociedade de Risco, o ignoram completamente. Forni (2013, p. 65) conceitua: o principal objetivo de uma boa gestão de crises é controlar a situação delicada em que a organização está passando, de forma a diminuir os danos e os pontos negativos ao mínimo e, assim, proteger a reputação e o negócio da instituição. Com a gestão de riscos o caminho não é diferente, porém ela antecede a crise, mas não deixa de ser uma tentativa de controlá-la para minimizar os danos à instituição.

A gestão de riscos faz parte do processo de gestão de crises, como explicado por Forni (2013, p. 17-18). A prevenção não é uma fase isolada do processo, ela pertence ao conjunto da gestão de crises, é parte integrante e de extrema importância. É onde as organizações ainda podem tomar atitudes para que a crise não chegue e afete a empresa. Porém, isso só é possível com olhares atentos e um bom processo de prevenção de crises. Segundo o autor (FORNI, 2013, p. 66), a gestão de crises possui níveis:

Há três níveis básicos ou processos interligados que compõem a gestão de crises: *a gestão de risco*, compreendendo prevenção, auditoria de crise, planos de crise, treinamento ou simulações de crise; *a gestão da comunicação da crise*, que perpassa todas as fases, parte integrante do processo de gestão, até porque a comunicação representa a resposta da organização à opinião pública, frente ao evento negativo; *a gestão da crise* propriamente dita: compreende a resposta rápida, a reação da organização, ações de reparação e apoio aos atingidos pela crise; finalmente, contornando o problema, a fase de recuperação, o pós-crise. Na fase de prevenção, já se começa a administrar uma crise que ainda não chegou.

Da mesma forma, Coombs e Holladay (*apud* FORNI, 2013, p. 85) classificam uma crise em quatro fatores:

(a) Prevenção, que detecta nos sinais de alarme a necessidade de tomar ações para mitigar a crise; (b) preparação, diagnosticando vulnerabilidades e desenvolvendo planos de crise; (c) resposta, aplicando os componentes de preparação e tentativas de retornar às operações normais; e (d) revisão, avaliando a resposta à crise para determinar o que foi feito certo e errado durante a *performance* (grifo do autor) de gestão da crise.

Vê-se a proximidade de pontos de vista dos dois pesquisadores quanto às fases ou processos de uma crise. Bueno (2003, p. 76) relembra que as crises fazem parte das organizações e são inerentes a elas. Nenhuma instituição está livre da possibilidade de passar por uma crise, aliás, em algum momento ela passará. É importante ter esse pensamento fixo no consciente, de forma a pensar nas possíveis crises antes que elas ocorram. Dessa forma, evita-se um grande tempo destinado a gerenciá-la, além de perdas de imagens, reputação, lucro, motivação dos colaboradores e até mesmo credibilidade para com todos os seus públicos de interesse. A gestão do risco é tão importante quanto a gestão da crise.

3.2. Gestão e prevenção do risco

Faz parte da gestão de risco a elaboração de um estudo profundo de todos os problemas que podem acometer a organização, desde os mais óbvios aos mais distantes da realidade. E, tendo como base essa pesquisa, analisar todos os pensamentos, ações e estratégias que devem ser adotadas para cada um dos casos. Com ela também é possível consertar erros específicos, sejam eles de gestão ou operacionais, que já podem estar acontecendo, mas que ninguém esteja enxergando como pontos de partida para uma possível crise. Forni nos apresenta um pequeno compilado sobre a percepção da gestão do risco na sociedade:

Até a década de 1980, pelo menos, os especialistas preconizavam gestão de crises como as ações para reduzir os danos causados após a ocorrência do fato gerador. Mas desde a década de 1990, especialmente a partir do atentado do World Trade Center (2001), ampliou-se o sentido de gestão de crises: um processo que começa antes de a crise ocorrer, nas ações preventivas e de contenção das crises. Admite até que o pior momento para gerenciar uma crise seria durante a crise. É dentro dessa premissa que trabalhamos, quando falamos em processo de gestão de crises (FORNI, 2013, p. 109).

Com essa citação, fica perceptível como a preocupação com o gerenciamento dos riscos vem aumentando e ganhando espaço nas discussões das organizações. “Na maioria de um sem-número de crises empresariais ocorridas por este mundo afora, havia sinais de fogo que foram subestimados. (...) é possível gerenciar grande parte dos riscos, dos impactos, das crises e de suas consequências” (NEVES, 2000, p. 32). Para Rosa (2012, p. 427), o objetivo da prevenção é criar uma troca de informações que façam os gestores refletirem a respeito de quais crises podem atingir sua organização e quais ela não está preparada para combater. Diante dessa realidade, é possível minimizar os pontos fracos, sempre monitorando para que

tudo fique equilibrado. Afinal, segundo o autor, “menosprezar os pontos fracos só agrava sua fraqueza”.

Não é possível prevenir uma crise se os pontos fracos e ameaças da organização não são listados, e o mais importante, se eles não forem corrigidos assim que detectados. Uma boa construção do plano de gestão de riscos tem que ser capaz de orientar, consertar, monitorar e planejar em todos os âmbitos que a instituição está inserida. Com ela, então, a organização poupa recursos que seriam gastos para conter crises, recuperar sua imagem e reputação com os públicos e salvar o negócio. Os recursos destinados a isso não podem ser vistos como desperdício, pois eles evitam perdas muito maiores. Se, de acordo com as pesquisas, a maioria das crises poder ser previstas, então elas podem ser evitadas, através da gestão de riscos.

Porém não só os gestores do alto escalão da empresa devem fazer parte do processo de construção de um plano de prevenção de crises, mas também pessoas que representam cada face da organização. Por vezes, um funcionário de determinada área consegue enxergar possíveis problemas que outros não conseguem. Deve ser uma seleção pensada, pois a ação não pode se tornar algo banal, e sim estratégico. “Não há como prevenir crises se os empregados e os públicos que interagem com a organização não conhecem as ameaças.” (FORNI, 2013. p. 69).

Um plano de prevenção de crises não é feito por poucas pessoas, muito menos quando elas correspondem à alta cúpula da organização. É preciso que todas as vozes sejam ouvidas, desde a parte operacional até a presidência. Todos têm algo a dizer que o outro não tem conhecimento, e só assim é possível desenvolver um plano de prevenção de crises que realmente abranja todos os ângulos e problemas que a organização está suscetível a passar. E não só os públicos internos, como os externos também.

Neves (2000, p. 80) comenta sobre os chamados *indicadores de antecedência*: sinais que anunciam uma possível crise e que direcionam os gestores quais os principais fatores de risco existentes na organização, para que sejam ajustados e consertados. Podemos correlacionar isso à construção de cenários, fator que o autor também apresenta (NEVES, 2000, p. 86). “Cada cenário deve ser uma resultante natural e lógica de um conjunto de eventos e acontecimentos tomados como “prováveis”. Se acontecer isto, teremos aquilo. Se não acontecer isto, teremos outra coisa”. Dentro desse contexto, Forni também apresenta a

auditoria de vulnerabilidades⁵. Esses são bons direcionamentos para a empresa na elaboração de um plano de gestão de riscos.

Forni relata sobre o padrão das crises, que pode estar atrelado à construção de cenários, proposta por Neves no parágrafo anterior. Segundo a perspectiva de Forni (2013, 74), há como prevenir muitas crises, pois muitas delas possuem sequências muito parecidas. O autor comenta, inclusive, que uma boa administração de crises não é tarefa tão árdua, uma vez que os gestores possuem os padrões para se embasarem.

Porém, o que não pode acontecer é a instituição analisar somente esses padrões e excluir os pouco prováveis. Voltando para a premissa de que cada organização é única e possui uma identidade diferente de todas as outras, o mesmo acontece com as possíveis crises, principalmente aquelas que ainda não atingiram nenhuma outra empresa considerada na análise de cenários. “São as crises que não aconteceram que precisam ser consideradas (...) As crises para as quais a organização não está preparada para enfrentar é que têm o potencial de destruí-la” (MITROFF *apud* FORNI, 2013, p. 84). Com base nessas considerações, o plano de gestão de riscos deve elencar os principais perigos que a organização pode enfrentar, desde os mais graves até os levianos.

Levantando um exemplo de níveis de riscos, acrescento à discussão uma consideração apresentada por MONTEIRO (2009, p. 169, 170). O governo canadense utilizou como referência em sua comunicação de riscos um documento feito pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE). Esse material foi feito exclusivamente para riscos em indústrias químicas, pois tem como base acontecimento que podem acontecer a esse ramo. Monteiro listou os tipos de situação desenvolvidos pela OCDE (OCDE *apud* MONTEIRO, 2009, p. 169-170), que são:

- *Situações de risco de rotina*: são riscos já conhecidos pelos especialistas, de maneira que não há medos do incerto. A comunicação para esse aspecto está voltada para o anúncio de que o risco existe, mas que é algo rotineiro, e os direcionamentos para proteger os envolvidos dele já estão bem delimitados. É exemplificado, como exemplo, um guia de uso.
- *Riscos com alto grau de incerteza*: Eles já são menos conhecidos e, por consequência disso, suas consequências ainda não são bem delimitadas e analisadas. Nesse caso, a atenção deve

⁵ “É uma avaliação periódica do risco para determinar áreas atuais ou potenciais da operação e eventuais fraquezas da comunicação para identificar potenciais soluções” (BERNSTEIN *apud* FORNI, 2013, p. 100).

estar no desconhecido, no que pode acontecer de inesperado (devido à pouca informação que se possui sobre). Então, a comunicação deve atentar-se para possibilidades maleáveis, onde pode ocorrer a mudança de decisões e direcionamentos, assim como preparar os gestores para o monitoramento de impactos negativos e tentar revertê-los.

- *Riscos com alto potencial de controvérsia*: Eles não são necessariamente desconhecidos, porém os seus resultados abalam profundamente os envolvidos. Há, muitas vezes, a disparidade de opiniões, o que provoca controvérsias. Aqui, a comunicação de riscos preocupa-se em desenvolver um espaço de discussão dos assuntos relacionados, político, socioculturais ou até mesmo pessoais.

- *Comunicação em situações de crise*: Nessa realidade, a comunicação é essencial para a preparação para a crise. Treinamentos e documentos prontos são essenciais, já que são momentos que necessitam de atitudes imediatas e certeiras, para reduzir o impacto negativo e gerir a organização de forma eficiente para que ela não saia demasiadamente abalada.

Apesar de o documento ter sido formado tendo como referência as indústrias químicas e, em alguns casos, como afirma Monteiro (2009, p. 171), ele separa a comunicação de riscos da comunicação organizacional, se analisarmos sob a perspectiva de união dessas duas partes, todas as questões levantadas podem ser levadas para o quesito organizacional de qualquer instituição, facilitando na identificação de uma crise e no que é possível ser feito.

Percebe-se, com isso, que é sim possível prever as crises e diminuir as suas consequências negativas. “Uma das questões fundamentais a considerar é a necessidade de um trabalho preventivo em relação à crise. Isto é, o planejamento para as crises tem de fazer parte da gestão organizacional estratégica” (KUNSCH, 2003, p. 115). Independentemente dos resultados de uma crise, ela deve ser sempre encarada como parte de um planejamento constante, tanto durante quanto antes, na sua prevenção. É um ponto no qual as instituições precisam se atentar, sobretudo as da esfera pública, com ações e políticas voltadas para a gestão do risco.

3.3. Gestão de riscos e políticas públicas

As instituições públicas têm o dever de aperfeiçoarem-se de acordo com as necessidades da sociedade, algo que se diverge da iniciativa privada. Percebe-se que “com o aprofundamento e expansão da democracia, as responsabilidades do Estado se diversificaram.

Atualmente, é comum se afirmar que a função do Estado é promover o bem-estar da sociedade” (SEBRAE/MG, 2008, p. 5).

Para que isso ocorra, são criadas as políticas públicas, uma diversidade de ações que visam alcançar a qualidade de vida almejada pela população. Podemos explicar resumidamente esse conceito, dizendo que políticas públicas “são um conjunto de ações e decisões do governo, voltadas para a solução (ou não) de problemas da sociedade” (SEBRAE, 2008, p. 5). Da mesma forma, Höfling (2001, p. 31) a define como sendo “o Estado implantando um projeto de governo, através de programas, de ações voltadas para setores específicos da sociedade”. Já para Souza (2006, p. 26), é

o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, “colocar o governo em ação” e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente). A formulação de políticas públicas constitui-se no estágio em que os governos democráticos traduzem seus propósitos e plataformas eleitorais em programas e ações que produzirão resultados ou mudanças no mundo real.

A variável independente, que Souza, comenta, diz respeito às ações que dependem exclusivamente dos governos. Já a variável dependente necessita da atitude de outros fatores, entidades e demais envolvidos, como parcerias com empresas privadas, leis e a própria sociedade. A primeira atitude, então, parte do próprio governo, que toma a iniciativa de fazer ou propor determinada ação, sempre com o foco na satisfação da população, e na busca constante de sanar as suas necessidades. Posteriormente, ele precisa do apoio de outros envolvidos no processo e responsáveis por pelo menos uma parte dele.

Entendendo o conceito de política pública, faz-se necessário elencá-la com o tema desta pesquisa, a gestão de riscos. Averiguar se há, no cenário brasileiro, políticas públicas a respeito da gestão de riscos. Procurou-se documentos de três órgãos públicos: Controladoria Geral da União (CGU), Presidência da República e Tribunal de Contas da União. As solicitações foram feitas através da Lei de Acesso à Informação (LAI)⁶, totalizando quatro pedidos.

A Controladoria Geral da União

⁶ Disponível no endereço eletrônico: <<http://www.acessoainformacao.gov.br/>>. Acesso em: 11 de outubro de 2014.

Em relação à CGU, o pedido foi feito no dia 21 de setembro. Como resposta, eles enviaram dois arquivos assinados pelo Gabinete da Secretaria-Executiva, onde afirmam que a CGU não dispõe de documentos relacionados à Segurança da Informação no contexto de Risco Corporativo, mas é um assunto no qual se pretende trabalhar futuramente. Percebe-se que eles interpretam a gestão de riscos com um caráter prioritariamente focado na segurança de suas informações. Em relação à gestão de crises, a sua área de comunicação fica responsável por atuar, por meio de notas, entrevistas e atendimento à imprensa.

É fato que o órgão realiza a Auditoria Anual de Contas, que consiste em “verificar as informações prestadas pelos administradores públicos federais, bem como analisar os atos e fatos da gestão, com vistas a instruir o processo de prestação de contas que subsidiará o julgamento pelo Tribunal de Contas da União (TCU)”⁷. Em seu site institucional é possível visualizar todas as auditorias já registradas. Essa atividade é feita com o envio de determinados documentos por parte da organização a ser analisada e, com base neles, a CGU faz o serviço. Nele, há partes destinadas à avaliação de riscos, predominando na Auditoria Interna, que incluem fatores como a identificação desses riscos, as medidas para remediá-los, comunicação nesse processo e o seu monitoramento. Portanto, é um documento público referente à gestão de riscos.

A Presidência da República

Para a Presidência da República, os pedidos via LAI seguiram a seguinte trajetória: 1) Enviado uma solicitação no dia 21 de setembro, para a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. O pedido foi respondido e ele direcionou para outras duas áreas, listadas a seguir; 2) Uma nova solicitação foi enviada, no dia 23 de setembro, para as duas áreas: Secretaria Geral e Gabinete de Segurança Institucional da Presidência.

No que diz respeito à Secretaria Geral, eles responderam que não há documentos sobre gestão de riscos relacionados à Secretaria. O Gabinete de Segurança Institucional da Presidência enviou uma resposta onde dizia que no tocante às suas atividades, eles dispõem de duas normas complementares do Departamento de Segurança da Informação e Comunicações: 1) Gestão de Riscos de Segurança da Informação e de Comunicações – GRSIC⁸, e; 2) Inventário de Mapeamento de Ativos de Informação nos Aspectos Relativos à Segurança da

⁷ Explicação presente no site institucional da CGU, disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/avaliacao-da-gestao-dos-administradores/auditorias-anuais-de-contas>>. Acesso em: 11 de outubro de 2014.

⁸ Disponível em: <http://dsic.planalto.gov.br/documentos/nc_04_grsic.pdf>. Acesso em: 15 de outubro de 2014.

Informação e de Comunicações nos órgãos da Administração Pública Federal⁹. Elas abrangem toda a Administração Pública Federal, e disponibilizam de diretrizes a respeito de seus temas.

No que se refere à sua gestão de crises, a Secretaria de Acompanhamento e Articulação Institucional (antigamente chamada de Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República) produziu e apresentou trabalhos relacionados, que são: 1) Gerenciamento de crises, políticas governamentais, governança e governabilidade: o papel e a atuação da Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República¹⁰; 2) Lições de Gerenciamento de Crises¹¹; 3) Gabinete de crises: importante instituição para o processo decisório¹², e; 4) Gabinete de Crises¹³.

Eles afirmam que a Secretaria surgiu em 1998 em decorrência de um episódio de crise que deixou em evidência a ausência de um núcleo de gerenciamento de crises na Presidência da República e, atualmente, ela atua como um “Gabinete de Crises”. Através dos conteúdos presentes nos documentos citado acima, ela também trabalha com a questão do risco, objetivando-se prevenir as crises.

O Tribunal de Contas da União

A busca no Tribunal de Contas da União não se deu pela LAI, devido ao fato de que o sistema não reconhece o órgão, não sendo possível selecioná-lo para fazer a pergunta, então ela foi mandado para a sua Ouvidoria¹⁴. Como será mostrado detalhadamente em um momento posterior, o TCU elaborou um questionário sobre gestão de riscos, selecionou algumas instituições públicas e o enviou a elas. O objetivo dele foi saber em qual nível elas estão em relação ao assunto, o que, como mostrado no Relatório de Levantamento para Avaliação da Gestão de Riscos e Controles Internos na Administração Pública Federal Indireta (Brasília, Tribunal de Contas da União, s.d.), não é uma prática frequente. Em

⁹ Disponível em: <http://dsic.planalto.gov.br/documentos/nc_10_ativos.pdf>. Acesso em: 15 de outubro de 2014.

¹⁰ Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/gsi/saei/CLAD/2006/2006_XI_CLAD_CCOUTO2.pdf>. Acesso em: 15 de outubro de 2014.

¹¹ Disponível em: <http://geopr1.planalto.gov.br/saei/images/publicacoes/2009/licoes_de_gerenciamento_de_crisis.pdf>. Acesso em: 15 de outubro de 2014.

¹² Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/gsi/saei/clad/2007/2007_XII_CLAD_CCOUTO.pdf>. Acesso em: 15 de outubro de 2014.

¹³ Disponível em: <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_43/gabinete_de_crisis.pdf>. Acesso em: 15 de outubro de 2014.

¹⁴ Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/ouvidoria>>. Acesso em: 15 de outubro de 2014.

entrevista com o Auditor do TCU, Salvatore Palumbo, a área de planejamento está começando a elaborar o esboço para uma futura política de gestão de riscos institucionalizada.

É possível analisar, tendo como base as três instituições públicas selecionadas, que no Brasil não há uma cultura forte de políticas públicas relacionadas à gestão de risco, tendo em vista que não foi encontrado nenhum documento institucional de uma empresa sobre a sua própria gestão de riscos. O Relatório de Levantamento para Avaliação da Gestão de Riscos e Controles Internos na Administração Pública Federal Indireta (Brasília, Tribunal de Contas da União, s.d, p. 4), sobre a gestão de riscos em determinadas instituições, afirma que “ainda não há um referencial que oriente a estruturação da gestão de riscos na Administração Pública Federal”. Porém, dois dos três órgãos (Presidência da República e Tribunal de Contas da União) revelaram práticas relacionadas ao tema, sendo os dois voltados para a análise de terceiros e apenas a Presidência da República com documentos sobre os seus próprios processos de gestão de crises e riscos. Esse fato elenca que, apesar de incipiente, a gestão de risco está começando a ser introduzida no cenário público brasileiro.

Realizando um pequeno comparativo com os demais países, Monteiro (2009, p. 63) traz dois como principais: Canadá e Estados Unidos, onde “o foco são os estudos de caso sobre falhas ocorridas na comunicação entre governo e população, em geral envolvendo pareceres de especialistas. Vários estudos sobre como proceder em casos de riscos foram encontrados em sites dos governos desses países”. A pesquisadora faz uma observação sobre questões científicas, como acidentes nucleares e células-tronco, o que não se encaixa nessa pesquisa. Porém a observação feita é compatível com o que está sendo estudado, como base de referência externa ao Brasil. É visível que outros países se preocupam com a questão e, conseqüentemente, estão mais bem preparados para gerenciar o risco de uma crise e a crise propriamente dita.

A ação de gerenciar crises, por parte de uma instituição pública, segue os mesmos direcionamentos que uma empresa privada, diferenciando-se em relação aos temas tratados, ao enfoque e ao seu objetivo. Apesar disso, ambas possuem as mesmas etapas, já elencadas nessa pesquisa, sendo a gestão do risco a primeira delas, onde a palavra ‘vigilância’ deve permear todo o caminho. “Fazer gestão de risco significa perseguir a cultura dessa vigilância responsável, em que cada empregado ou diretor seja também um ‘gerente de risco’. [...]. Esse processo se completa com a *comunicação de risco* (grifo meu): ações de comunicação também voltadas para mitigar ou evitar a crise”. (FORNI, 2013, p. 90).

3.4. Comunicação na prevenção

Como visto, a comunicação faz parte do processo de gestão de crises, na qual Forni (2013, p. 98) a intitula como o terceiro elemento deste. É a comunicação de risco. É ela quem dirá para os públicos da instituição informações e fatos que podem ocasionar uma crise, ou seja, que são um risco, seja para a própria organização, seja para os indivíduos. Assim, a comunicação não é uma variável que aparece somente quando a crise se instaura, ela também é fator fundamental na prevenção e na divulgação dos riscos. Para Forni, (2013, p. 98), “A comunicação de risco insere-se no conjunto do processo de gerenciamento de crises, Mas ela precede a ocorrência das crises”.

Há uma diferença entre comunicação de crise e comunicação de risco. A primeira diz respeito a como a organização agirá com a crise já instaurada, quais as ações que devem ser tomadas e como será o seu gerenciamento. Já a comunicação de risco tem o objetivo de, segundo Forni (2013, p. 99), ajudar, informar, monitorar e reagir a certos riscos envolvendo todos os públicos, riscos esses que são passíveis de se transformarem em uma crise. “Enquanto a comunicação sobre riscos lida com informações estratégicas e de longo prazo, a comunicação de crise trabalha no curto prazo, tornando-se relevante durante o evento. Elas também diferem quanto à urgência no compartilhamento de informações com a sociedade” (MONTEIRO, 2009, p. 145).

Ela é, portanto, o sinal de alerta que as organizações precisam ter em suas rotinas, para que um problema não tome conta delas. Monteiro (2009, p. 130) explica a comunicação de riscos, ou a comunicação sobre riscos (como a própria autora nomeia) através de duas abordagens:

No sentido mais amplo, ela se refere a qualquer comunicação pública ou privada para trocar informações e opiniões com os indivíduos sobre a existência, a natureza, a forma, a gravidade ou a aceitabilidade dos riscos. No sentido mais restrito, ela focaliza uma transferência intencional de informações de especialistas para não especialistas, com vistas a responder às preocupações ou necessidades do público leigo quanto a um determinado perigo.

Ou seja, na visão abrangente, a fonte de informação não precisa ser necessariamente o especialista, o que já ocorre na restrita. Essa abordagem é destinada a assuntos técnicos, dos quais a maioria dos públicos não possui muito conhecimento sobre. A tese de Monteiro (2009) tem um enfoque científico, porém ela apresenta conceitos e abordagens que podem ser

usados para os casos de riscos e crises institucionais, pois há uma infinidade de fatores na organização onde grande parte de seus *stakeholders* não possuem um nível considerável de ciência, como questões financeiras, econômicas e legais. Além disso, alguns pontos podem ser desconhecidos para muitos colaboradores e, inclusive, gestores.

Por isso é preciso cautela e atenção no monitoramento das prováveis crises, pois todas as variáveis devem ser analisadas profunda e criteriosamente, ainda mais quando a crise advém de um fator que poucos se atentaram. Esse fato costuma ocorrer em praticamente todas as crises, porém com mais intensidade nas crises de gestão, estas que, como já mostrado, são a grande causa de crises corporativas.

Rosa (2012, p. 359) diz:

Se as fontes de desgaste já estão deixando de ser os problemas operacionais e passando para a espera gerencial, isso significa que cada vez mais as crises podem ser previstas e abortadas antes que se tornem públicas. Crises que evoluem gradualmente nas salas com ar condicionado da diretoria são crises sem que muitos executivos percebam bem seu potencial devastador – muitas vezes maior, em determinadas situações, do que desastres ou acidentes. Crises graduais exigem mecanismos internos de auditoria que permitam sua descoberta e correção – antes que seja tarde.

Muitas das crises nascidas nas salas com ar condicionado, como Rosa se referiu, são causadas por erros de gestão. Forni (2013) afirma que 80% das crises são causadas por falhas na gestão, dentre as quais, a falta ou o mau uso da comunicação para com seus públicos, pois eles “possuem legitimidade e poder para influenciar a vida da organização, requerendo, por isso, atenção especial quando da divulgação de riscos controversos” (MONTEIRO, 2009, p. 175). Não só os gestores, mas todos os públicos internos e externos devem estar cientes dos riscos que a instituição está exposta, tanto como forma de prevenção como de credibilidade organizacional, afinal, como já analisado, todos são formadores de opinião da organização, e eles precisam perceber que ela está sendo transparente e sincera.

Monteiro (2009, p. 138-139) relata que a comunicação sobre riscos obteve maior reconhecimento nas organizações públicas e privadas em 1986, ano em que ocorreu o desastre químico em Bhopal, Índia¹⁵. Após esse evento, o governo americano elaborou um documento que exigia o direito da população em ter conhecimento dos produtos químicos existentes nas

¹⁵ Acidente tóxico ocorrido em 2 de dezembro de 1984, em Bhopal, Índia. Houve um vazamento de cerca de 41 toneladas do gás Isocianato de Metila (MIC), um gás altamente tóxico, provocando consequências fatais e doenças crônicas hoje (BAHIA, 2006, p. 78-79).

proximidades, além das empresas terem que identificar todos os produtos considerados perigosos. E foi nesse momento que a comunicação de riscos passou a ser utilizada através de técnicas persuasivas, o que resultou, tempos depois, na falta de confiança da população nas mensagens vinculadas. Isso se refletiu nas instituições, que acabaram se tornando objetos de desconfiança populacional.

A observação de Monteiro nos ajuda a atentarmos para a importância e a influência que os públicos relacionados à organização possuem. As empresas, muitas vezes, são motivos de descrença, devido a diversos fatores (que podem ser consequências de crises), como fraudes, omissões e mentiras sobre a realidade na qual está passando. Por isso, a credibilidade é fator essencial para o bom gerenciamento de riscos, e ela só é adquirida com uma boa comunicação organizacional, feita de ações integradas e conjuntas, que visualize os públicos como essenciais no processo de boa gestão. Afinal, “a comunicação organizacional é uma atividade estratégica para a organização e que se encontra intimamente ligada à visão que ela tem do mundo e do papel que nele quer desempenhar” (MONTEIRO, 2009, p. 157).

Ter uma comunicação mais focada nos públicos e menos nos interesses organizacionais é um ponto considerado pela autora (MONTEIRO, 2009, p. 187), para estimular o debate, a diversidade de opiniões e a construção conjunta de objetivos compartilhados por todos, públicos e empresa. Isso se traduz em um ponto extremamente positivo para a gestão de riscos, visto que os públicos, se fortes aliados, colaboram para que a instituição não tenha suas imagens tão prejudicadas, tampouco seja martirizada pela mídia por má reputação.

As instituições brasileiras têm o grande dever de incorporar a gestão e prevenção de crises em seu planejamento estratégico, fato que já é percebido no exterior e que, de acordo com os autores Forni (2013) e Rosa (2012 p. 517 e 518) e as evidências relatadas sobre os órgãos públicos brasileiros, não é algo que se reflete no país. Estimular essa cultura de combate às crises através da prevenção e formas de gerenciá-las é imprescindível para o sucesso da uma instituição com todos os seus públicos de interesse.

Este capítulo elencou conceitos a respeito dos riscos e da gestão de riscos, pontos relevantes para o seu gerenciamento e quais quesitos ele deve levar em consideração. Também foi mostrado um panorama de políticas públicas a respeito do assunto e a busca em três órgãos públicos de documentos formais relacionados ao risco. Também houve um espaço

voltado para a comunicação no processo, e como ela se mostra crucial também nessa etapa, que compõe a gestão de crises. O próximo capítulo mostrará a Empresa Embrapa, objeto desse estudo, para melhor conhecimento e embasamento para explicar, assim, a entrada do processo sobre gestão de riscos.

CAPÍTULO 4 – A EMBRAPA

O presente capítulo mostra um panorama geral da Embrapa, com dados sobre sua fundação, sua razão existencial e suas principais finalidades. A seguir, serão priorizadas duas secretarias da instituição, a Secretaria de Comunicação e a Secretaria de Gestão e Desenvolvimento Institucional, com informações gerais a respeito de ambas e, no que diz respeito à segunda, como ela está relacionada com a inicialização do processo de gestão de riscos institucionais da organização e de que forma ele se originou.

4.1. A empresa Embrapa

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) é uma instituição pública da época do governo do ex-presidente da República, Emílio Garrastazu Médici, que sancionou a Lei nº 5.851, de 7 de dezembro de 1972, autorizando o Poder Executivo a instituí-la. Assim, ela foi criada em 26 de abril de 1973, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. A Embrapa tem, dentre suas finalidades, a geração de conhecimentos e tecnologias para o agronegócio (DUARTE, 2007, p. 14). Atualmente, é a maior e principal instituição brasileira de pesquisa na área.

De acordo com o portal oficial da Embrapa¹⁶, ela possui 17 Unidades Centrais, localizadas em Brasília, e 46 Unidades Descentralizadas, em todas as regiões do Brasil (quando perguntado aos colaboradores entrevistados, esse número varia entre 46 e 47 Unidades). No total, a instituição possui 9.970 funcionários, divididos entre pesquisadores, analistas, técnicos e assistentes. Seu orçamento anual é calculado, em média, em R\$ 2,6 bilhões.

O seu portal oficial possui uma estrutura bem desenvolvida no que diz respeito às informações institucionais da organização, como histórico, direcionamentos, organograma e equipes, de forma que muitas das informações que serão aqui apresentadas foram retiradas do portal, partindo da premissa de que, antes de serem colocadas em seu site institucional todas foram analisadas pelos respectivos responsáveis, sendo, portanto, dados de caráter institucional e verdadeiro.

¹⁶ Disponível em: <<https://www.embrapa.br/quem-somos>>. Acesso em: 2 de outubro de 2014.

Ela faz parte do chamado Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), que pretende não só tornar o Brasil independente na produção de alimentos demandados pela população, mas também ter a condição de exportador de diversos produtos para outros países. O SNPA é constituído por diversos órgãos e instituições, públicos ou privados, que tenham vinculação com a pesquisa agropecuária. Esse sistema foi instituído em 1992 e tem, dentre outros objetivos, além do já citado, desenvolver um planejamento estruturado para a pesquisa agropecuária, um banco de dados brasileiro oficial e permitir a cooperação entre as instituições integrantes, com o foco no desenvolvimento agropecuário do país.¹⁷

Em 2010, circulou pelo Senado a Medida Provisória 504/10, de 22 de setembro de 2010, que viabilizava a atuação da Embrapa em outros países, e todas as questões inseridas nesse contexto, como abertura de conta corrente no exterior e a possibilidade de parcerias e escritórios internacionais para o compartilhamento de pesquisas. Posteriormente, o Senado aprovou a Medida Provisória, que faz uma alteração na Lei 5851/72 (Lei que instituiu a criação da instituição), incluindo, no texto, uma parte da qual trata sobre essa permissão.

De acordo com o site institucional, a empresa intitula sua missão, visão e valores de maneira bem detalhada, dividindo-as por partes e explicando cada uma delas, de forma resumida, porém clara. As imagens a seguir ilustram como a missão e a visão da empresa são explicitadas.

¹⁷ Disponível em: < <https://www.embrapa.br/snpa>>. Acesso em: 2 de outubro de 2014.

Figura 1

A missão da Embrapa

Missão	Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira.	Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação Entendidas como a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social, que resultem em novos produtos, processos ou serviços. A transferência de tecnologia faz parte do processo de inovação, o que confere aplicabilidade efetiva às tecnologias geradas.
		Para a sustentabilidade da agricultura Compreendida como aquela que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade de as gerações futuras suprirem suas necessidades. Ou seja, é o desenvolvimento econômico, social, científico e cultural das sociedades como garantia de mais saúde, conforto e conhecimento, sem exaurir os recursos naturais do planeta. A agricultura é entendida em um sentido amplo e abrange a produção, o beneficiamento e/ou a transformação de produtos agrossilvipastoris, aquícolas e extrativistas, pois compreende desde processos mais simples até os mais complexos, inclusive o artesanato no meio rural e a agroindústria em seu conceito ampliado, que abrange insumos, máquinas, agropecuária, indústria e distribuição.
		Em benefício da sociedade brasileira A principal beneficiária dos resultados produzidos pelo conjunto de estratégias definidas no V Plano Diretor da Embrapa (PDE).

Fonte: Original da autora - dados retirados do site institucional da Embrapa¹⁸

Figura 2

A visão da Embrapa

Visão	Ser um dos líderes mundiais na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção sustentável de alimentos, fibras e agroenergia.	<p>Visão da Embrapa – o horizonte 2023</p> <p>Em 2023 a Embrapa completará 50 anos e, por certo, estará atuando em um mundo ainda mais globalizado, exigente e complexo. Coerentemente com sua história, a Empresa pretende e tem condições de continuar gerando benefícios relevantes para o Brasil e para os países em que atua ou nos quais venha a atuar. A Embrapa será um dos líderes do mundo em seu campo, com ação estendida para contemplar a produção sustentável de alimentos, fibras e agroenergia.</p>
--------------	---	---

Fonte: Original da autora - dados retirados do site institucional da Embrapa¹⁹

¹⁸ Disponível em: <<https://www.embrapa.br/missao-visao-e-valores>>. Acesso em: 2 de outubro de 2014

¹⁹ Disponível em: <<https://www.embrapa.br/missao-visao-e-valores>>. Acesso em: 2 de outubro de 2014.

Os valores são divididos em seis, sendo que todos são explicados detalhadamente, da mesma forma que a missão e a visão. A Embrapa intitula-os como: “Os valores que balizam as práticas e os comportamentos da Embrapa e de seus integrantes, independentemente do cenário vigente, e que representam as doutrinas essenciais e duradouras da empresa”. Com a imagem a seguir é possível visualizar, de forma resumida, a forma como eles são elencados:

Figura 3
Os valores da Embrapa



Fonte: Original da autora- dados retirados do Site Institucional da Embrapa²⁰

No organograma da organização, o cargo máximo é o Conselho de Administração, e logo em seguida a Diretoria Executiva, que se divide em quatro: Presidente, Pesquisa e Desenvolvimento, Transferência de Tecnologia e Administração e Finanças. Todas as Secretarias das Embrapa estão ligadas a algum cargo da Diretoria Executiva e respondem diretamente a ela. No caso da Secretaria de Comunicação (Secom), ela está subordinada ao Presidente.

4.2. A Secretaria de Comunicação (Secom)²¹

²⁰ Disponível em: <<https://www.embrapa.br/missao-visao-e-valores>>. Acesso em: 2 de Outubro de 2014.

A Secretaria de Comunicação da Embrapa (Secom) foi criada junto com a instituição, em sua fundação. Porém, não havia muitos profissionais executando a atividade, que tinha o foco na assessoria para o Presidente, sendo que as Unidades Descentralizadas da organização não tinha ligação fixa com a área, localizada na sede, em Brasília.

Esse cenário começou a mudar em 1996, com a criação da Política de Comunicação da Embrapa, que, dentre várias outras coisas, exigia a existência de um profissional de Jornalismo e um de Relações Públicas em cada unidade da instituição, além da criação de manuais que direcionavam os trabalhos. Isso resultou em uma nova percepção da Embrapa para seus públicos externos, pois sua presença na imprensa obteve crescimento.

Nessa época, a área era intitulada “Assessoria de Comunicação”, nome que só foi atualizado para “Secretaria de Comunicação” em 2010, para que fosse possível o controle de toda a comunicação existente na organização. As equipes existentes eram divididas de acordo com as habilitações: Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade. No ano de 2013 houve uma nova reestruturação da Secretaria, onde se permaneceu com o nome, porém as equipes receberam um novo enfoque. Ao invés da divisão, elas se tornaram multidisciplinares, com profissionais de todas as áreas da comunicação compondo as coordenadorias existentes.

Dessa forma, a Secom ficou estruturada com as seguintes coordenadorias: Comunicação Institucional, Comunicação Mercadológica, Comunicação em Ciência e Tecnologia e Comunicação Digital²², além dos profissionais existentes nas Unidades espalhadas pelo país, compondo, assim, uma rede de comunicação. Cada coordenadoria é responsável pelas demandas inerentes àquele enfoque comunicacional, como eventos, palestras e qualquer tipo de interação necessária com seus diversos públicos.

Essa atualização também reformulou os objetivos da Secretaria de Comunicação. A primeira mudança foi a necessidade de uma multidisciplinaridade das coordenadorias, de forma que os profissionais não se vissem como jornalistas, ou relações públicas, ou publicitários, ou seja, de acordo com a habilitação na qual se formaram. Eles devem, agora, se enxergar como comunicadores, antes de tudo. Isso significa ter conhecimento do que as outras

²¹ As informações do histórico sobre a Secom foram retiradas das entrevistas com a Chefe de Comunicação da Embrapa, Gilceana Galerani, e com os quatro Coordenadores da Secretaria de Comunicação, Jorge Duarte, Tatiana Martins, Robinson Silva e Daniel Medeiros.

²² As atribuições, tanto da Secretaria de Comunicação como de suas quatro Coordenadorias podem ser visualizadas detalhadamente no endereço: <<https://www.embrapa.br/secom/finalidades>>. Acesso em: 2 de outubro de 2014.

formações fazem e saber executar as atividades inerentes, ou seja, pensar na comunicação como um todo.

A segunda mudança foi condicionar todas as atividades da Secom para os objetivos da Embrapa, de forma que se torne um meio para o alcance deles. Elas devem atuar sempre com o foco no negócio da organização, nos seus macroprocessos, que são: Desenvolvimento Institucional, Pesquisa e Desenvolvimento e Transferência de Tecnologia. Cada coordenadoria criada está voltada para um dos três macroprocessos, com exceção da Comunicação Digital, que teve o objetivo de inserir a instituição de forma consolidada no âmbito *online*.

Com essas mudanças, hoje, a Secretaria possui 44 colaboradores em sua Sede e 186 profissionais, se contarmos com todas as Unidades do Brasil. As suas principais atividades podem ser separadas em duas entradas: o que foi planejado pela Secom e as demandas diárias. Anualmente é feito um planejamento integrado de comunicação, onde, em conformidade com toda a empresa, é feito um documento com as diretrizes do que a Secretaria fará durante um ano. São levadas em consideração as prioridades da imprensa e da sociedade e, dessa forma, tenta-se relacioná-las com os macroprocessos da Embrapa.

As solicitações também fazem parte da rotina dos comunicadores da instituição. Pedidos da Presidência, Diretoria e demais Secretarias. A elaboração de comunicados, assessoria de imprensa, ajuda no desenvolvimento de alguma campanha são algumas atividades atreladas. Percebe-se que a Secretaria de Comunicação tem uma relação com todas as áreas da organização, visto que, com a nova reestruturação, conseguiu-se transformá-la em uma Secretaria completa no que diz respeito à abrangência de temas atrelados à Embrapa.

4.3. A Secretaria de Gestão e Desenvolvimento Institucional (SGI)²³

Outra Secretaria que compõe o organograma da Embrapa é a Secretaria de Gestão e Desenvolvimento Institucional, referenciada pela sigla SGI, que também é subordinada ao Presidente, assim como a Secom. Antes de ter essa nomenclatura, era chamada de Secretaria de Gestão Estratégica (SGE), pois compunha os quesitos de planejamento estratégico, gestão estratégica e inteligência estratégica.

²³ As informações referentes à SGI (estrutura e finalidades) têm como base as entrevistas de Sávio Mendonça, Coordenador de Desenvolvimento Institucional, e Moacir Pedroso, Coordenador de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão. O portal da Embrapa também foi usado como referência, disponível no seguinte endereço: <<https://www.embrapa.br/sgi/finalidades>>. Acesso em: 2 de outubro de 2014.

Durante este ano, a atual direção da instituição decidiu retirar o componente de inteligência estratégica e criar uma Secretaria voltada exclusivamente para ele. Dessa forma, houve a reestruturação, instituindo a SGI e, a nova, Secretaria de Inteligência e Macroestratégia (SIM). Essa decisão foi tomada porque as responsabilidades ligadas à gestão acabavam, devida às suas grandes demandas, subpriorizando as de inteligência estratégica, não dando a devida importância a ela e não dedicando tempo suficiente para que ela fosse desenvolvida da forma correta.

No total, são 46 funcionários inseridos na SGI e divididos entre as coordenadorias. Dentre suas finalidades principais estão: a coordenação do planejamento do desempenho institucional da instituição, o que inclui acompanhamento e avaliação, o monitoramento do processo de gestão e da implantação da política de segurança da informação da Embrapa. Ela também é responsável pela elaboração e atualização do Plano Diretor da organização, comprometendo-se em alinhá-lo com a sua missão e visão institucional, assim como os seus objetivos e macroprocessos.

Com a nova divisão estabelecida, a SGI ficou responsável pelo planejamento estratégico, desenvolvimento e avaliação institucional. Esses três componentes dão base para três das quatro de suas coordenadorias: Coordenadoria de Planejamento, Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional e Coordenadoria de Avaliação e Desempenho Institucional. A quarta corresponde à Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão, criada recentemente devido a uma demanda para a estruturação da gestão de riscos na empresa.

4.4. Como começou a gestão de riscos na Embrapa²⁴

A discussão sobre a gestão de riscos na Embrapa surgiu de uma demanda vinda do Tribunal de Contas da União (TCU), que selecionou algumas instituições públicas para enviar um questionário sobre o assunto. O objetivo era analisar a existência de práticas de gestão de riscos institucionalizadas, mais voltadas para os riscos institucionais. A pretensão era observar em que medida as organizações selecionadas possuíam diretrizes e processos relacionados ao tema, se elas eram capazes de identificar quais os riscos que afetam o negócio e os objetivos

²⁴ Os dados e as informações contidas neste tópico tiveram como referências as entrevistas de Sávio Mendonça, Coordenador de Desenvolvimento Institucional, Moacir Pedroso, Coordenador de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão, e Salvatore Palumbo, Auditor do Tribunal de Contas da União. O Relatório de Levantamento para Avaliação da Gestão de Riscos e Controles Internos da Administração Pública Federal Indireta também foi usado como referência, disponível no seguinte endereço: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/programas_governo/areas_atuacao/administracao_publica/Relatorio_Levantamento_28062013_final.pdf>. Acesso em: 2 de outubro de 2014.

organizacionais e se sabiam lidar com eles. Essa intenção partiu da premissa de que o TCU quer induzir as empresas públicas a atingirem certa excelência em governança e gestão, de forma que o tema da gestão de riscos seja inserido nesse contexto.

O TCU usou como base cinco modelos relacionados à gestão de riscos (RELATÓRIO DE LEVANTAMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL INDIRETA, Tribunal de Contas da União, s.d., p. 6): 1) Secretaria do Tesouro do Reino Unido; 2) Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (COSO); 3) International Organization for Standardization (ISO); 4) Secretaria do Tesouro do Governo do Canadá; 4) Escritório de Accountability Governamental dos Estados Unidos (GAO), e; 5) Modelo de Avaliação da Gestão Pública do Ministério do Planejamento - Gespública. Como o objetivo dessa pesquisa não é analisar detalhadamente esses modelos, apenas serão elencados os direcionamentos do TCU, após ler e selecionar as diretrizes que estavam mais relacionadas à realidade pública brasileira e ao seu objetivo.

O órgão público selecionou o modelo do Reino Unido como a maior referência para a elaboração do seu próprio modelo, pois já é um documento voltado ao setor público (levando em consideração diferenças legais, mercantis e outras em relação à atividade privada), pode ser adaptado de acordo com as necessidades, indica quais características são necessárias para uma boa gestão de riscos e incorpora a realidade de parcerias entre empresas, órgãos públicos e outros agentes, algo que os outros modelos não contemplavam e, além disso, é referência para milhares de organizações ao redor do mundo.

Esse formulário foi aplicado no final de 2012 em 66 instituições públicas da Administração Indireta²⁵, onde 65 delas responderam. Ele possui 64 perguntas e 75 itens, divididos entre quatro dimensões: Ambiente (liderança, políticas e estratégias e pessoas), Processos (identificação e avaliação de riscos, resposta a riscos e monitoramento e comunicação de riscos), Parcerias e Resultados²⁶. Após o envio das respostas ao TCU, este avaliou todas e classificou as organizações em níveis de maturidade em gestão de riscos: Inicial, Básico, Intermediário, Aprimorado e Avançado, de acordo com o Relatório de Levantamento para Avaliação da Gestão de Riscos e Controles Internos da Administração

²⁵ Administração Indireta são órgãos públicos descentralizados, “a distribuição do Estado a outras pessoas jurídicas de atividades meramente ilustrativas” (DELGADO, 1995, p. 16).

²⁶ O questionário completo pode ser visualizado no endereço eletrônico: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/programas_governo/areas_atuacao/administracao_publica/Relatorio_Levantamento_28062013_final.pdf>, p. 40-49.

Pública Federal Indireta (RELATÓRIO DE LEVANTAMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL INDIRETA, Tribunal de Contas da União, s.d., p. 15-20).

Após esse processo, foram selecionadas 10 instituições que foram classificadas a partir do nível Intermediário, para o desenvolvimento de uma auditoria do TCU nessas organizações. Sete aceitaram o convite, dentre elas, a Embrapa.

4.4.1. A Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão (CGR)

A área responsável por responder o formulário, que na época estava passando pela reestruturação, foi a antiga SGE. O chefe da Secretaria e os coordenadores ficaram responsáveis por preenchê-lo. Assim, no mesmo momento em que ela se reconfigurou para SGI criou-se uma nova coordenadoria, a Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão (CGR), com o objetivo de iniciar e desenvolver o processo de gestão de riscos institucionais da empresa.

A nova coordenadoria, criada em julho de 2014, tem, dentre suas finalidades, implantar uma política integrada de gestão de riscos e de segurança da informação, gerenciar as bases de dados de métodos quantitativos e a sua aplicabilidade na pesquisa agropecuária. Atualmente, possui nove colaboradores em sua composição, sendo que quatro destes estão alocados para a questão da gestão de riscos na instituição.

Dessa forma, ela se tornou a primeira ação por parte da Embrapa para iniciar a sua gestão de riscos corporativos, baseada na demanda vinda do TCU e que elencava a importância de aprimorar e institucionalizar esse procedimento, de forma a alcançar um nível elevado não só em relação ao tema, mas a sua gestão como um todo.

Este capítulo pretendeu mostrar diversos dados a respeito da Embrapa, como histórico, números, sua abrangência e seus objetivos e diretrizes principais. Também foi analisada a estrutura da Secretaria de Comunicação e da Secretaria de Gestão de Desenvolvimento Institucional, como bases para melhorar o aprofundamento sobre a empresa e embasar como foi a entrada do tema de gestão de riscos na instituição, com a criação da CGR. O capítulo seguinte apresentará a metodologia usada para o desenvolvimento desta pesquisa, o estudo de caso.

CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é expor a metodologia usada para a realização da pesquisa. Serão elencadas, primeiramente, o objetivo principal e as bases teóricas que construíram o cenário e a realidade sobre as organizações, a gestão de crises e a gestão de riscos. Após, será feita a apresentação das fases da pesquisa e de que formas os dados foram reunidos.

5.1. O estudo de caso: etapas da pesquisa e levantamento de dados

O ponto de partida para esse trabalho foi a escolha da elaboração de um estudo de caso com a Embrapa. De acordo com Gil (2002, p. 54), o estudo de caso tem como foco o estudo aprofundado de um ou mais objetos, que são analisados posteriormente de forma crítica. Com isso, o pesquisador consegue formular resultados e hipóteses a respeito do determinado assunto pesquisado. O pesquisador conceitua como o “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo” (GIL, 1989, p. 78). Ele ressalta que não há consenso acerca dos procedimentos que devem ser seguidos nesse tipo de pesquisa, mas há algumas etapas que podem ser seguidas pela maioria delas, essas que são (GIL, 2002, p. 137):

- Formulação do problema;
- Definição da unidade-caso;
- Determinação do número de casos;
- Elaboração do protocolo;
- Coleta de dados;
- Avaliação e análise dos dados;
- Preparação do relatório.

Os pontos a serem analisados, assim como diversos outros inseridos neles, serão observados detalhadamente e, tendo como base as referências coletadas anteriormente e a realidade da organização, será feita uma análise criteriosa das formas utilizadas para gerir o risco, as justificativas dos caminhos escolhidos e das estratégias adotadas e a relação disso com a gestão de crises.

O pesquisador que determina como técnica o estudo de caso precisa estar atento a fazer uma análise crítica livre de imparcialidades. Para Gil (2002, p. 141), um dos maiores problemas é a “falsa sensação de certeza que o próprio pesquisador pode ter sobre suas conclusões. Embora esse problema possa aparecer em qualquer outro tipo de pesquisa, é muito mais comum no estudo de caso”. Dessa forma, é importante ser sempre imparcial e atentar-se às bases teóricas, que lhe direcionarão ao caminho correto. Esses são os requisitos de uma pesquisa qualitativa, estilo no qual o estudo de caso se encaixa, e é da forma que o pesquisador coloca:

A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório (GIL, 2002, p. 133).

E é nesse ponto em que a explicação das etapas da pesquisa se inicia. A pesquisa qualitativa, embora possa ser considerada subjetiva, possui uma ordem, uma continuidade, que a torna um método de pesquisa.

É importante ressaltar que nesse trabalho não foi utilizado o método de etnografia, onde a preocupação é “analisar e estudar o indivíduo em sociedades ou em comunidade” (ANGROSINO *apud* BARROS, 2014, p. 51), de forma que se obtenha algo profundo, e que o pesquisador se insira no ambiente, na rotina e na vivência junto às pessoas/atividades selecionadas para o estudo. Geertz (*apud* BARROS, 2014, p. 51) assimila essa metodologia como a leitura completa da realidade e, depois, a apresentação o que foi encontrado.

Esse não é o objetivo desta pesquisa, onde o estudo de caso se encaixa perfeitamente com o objetivo proposto. A ideia não é que o pesquisador adentre nas atividades a serem analisadas, e sim que se entenda profunda e detalhadamente a dinâmica existente, os fatores relacionados e os motivos do processo, sem precisar, entretanto, fazer parte dele.

As etapas

Após essa escolha, foi feita a coleta de materiais relacionados ao tema, através da pesquisa exploratória, como embasamento para iniciá-lo tendo-se mais propriedade sobre os assuntos correlacionados, de forma que se tenha um conhecimento desejável sobre ele e sobre o seu contexto. Ela tem como objetivo principal “desenvolver, esclarecer e modificar

conceitos e ideias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”, envolvendo “levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso” (GIL, 1989, p. 44).

Por meio dela é possível delimitar o tema, deixando-o mais sucinto e com maior possibilidade de aprofundamento, devido ao esclarecimento acerca do tema e, assim, o início da fase de pesquisa bibliográfica, que também tem a finalidade de aumentar o conhecimento sobre o assunto, mas de uma maneira mais centralizada e analítica. Acrescento aqui a descrição de Gil (1989, p. 71), onde elenca que ela “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” e sua principal vantagem está relacionada “no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

A delimitação colocada foi, então, a gestão de riscos institucionais. Dentro desse meio, está inserido o ambiente organizacional atual, a sua relação com as crises e os riscos, o que se inclui o gerenciamento de ambas, e a comunicação nesse cenário. A pretensão com isso foi analisar de que forma a Embrapa executa a sua gestão de riscos.

Dessa forma, a pesquisa bibliográfica teve como objetivo buscar: i) *O contexto organizacional* (as organizações, qual o nível de interferência da mídia sobre elas, como isso interfere na percepção dos públicos e qual o papel da comunicação nisso; ii) *A gestão de crises* (conceitos sobre, a relação entre crise/mídia, o gerenciamento dessas crises e onde a comunicação se insere; e, iii) *A gestão de riscos* (conceitos, a sua gestão, o cenário perante o âmbito público e a importância da comunicação sobre os riscos).

Após esse estudo de bibliografias, questionou-se de que forma seria possível mostrar as atividades da Embrapa. Concluiu-se que, para isso, seria necessário conhecer melhor o cenário da organização e buscar onde a gestão de riscos estava inserida, através de entrevistas estruturadas, que se constitui como “uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redução permanece invariável para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número” (GIL, 1989, p. 117).

Como ponto de partida, o primeiro contato foi por meio da Secretaria de Comunicação, com a pretensão de conhecer o cenário geral da empresa, a própria Secretaria e se a gestão de riscos estava relacionada a ela. Com base no que foi coletado na Secom, as entrevistas migraram para a Secretaria de Gestão e Desenvolvimento Institucional, local onde

a gestão de riscos estava sendo estruturada. Foram selecionadas pessoas estratégicas e que lidam ou lidaram diretamente com a construção desse processo, para que fosse possível entender mais profundamente com que objetivos essa gestão foi instaurada e como está o seu desenvolvimento. Assim, as entrevistas tiveram uma estrutura aberta, que proporciona “ampla variedade de respostas, pois podem ser expressas livremente pelo respondente” (GIL, 1989, p. 118).

O resultado das entrevistas mostraram uma necessidade e uma oportunidade de acompanhamento mais próxima. E então, a terceira etapa dessa pesquisa foi a observação da rotina das pessoas responsáveis pela gestão de riscos, por um tempo de oito dias durante o período vespertino. A observação constitui-se como a coleta de dados pela percepção dos fatos de forma direta, sem intermediação de terceiros ou outros fatores que possam interpor (GIL, 1989, p. 104-105). Nesse caso, ela pode ser considerada como uma observação simples, onde

o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem. Neste procedimento, o pesquisador é muito mais um espectador que um ator (GIL, 1989, p. 105).

Como mostrado na citação acima de Gil, desde o primeiro momento foi explicitado o caráter de expectador, onde o foco era apenas a observação, e em nenhum momento foi proposto a interferências nos processos que ali ocorriam. A missão era ver mais de perto o dia a dia dessas pessoas e, com isso, perceber como estava o andamento do trabalho, quais eram as principais atividades no momento e as metas futuras. Essa participação é essencial para entender melhor o contexto no qual eles estão inseridos, a velocidade de trabalho, e a quantidade de demandas para cada um.

Em um parâmetro temporal, faz-se necessário mostrar o tempo que cada etapa durou. A primeira, no que diz respeito à pesquisa bibliográfica, permaneceu constante durante todo o tempo dessa pesquisa, para que se tivesse uma análise antes e depois dos resultados encontrados na Embrapa, porém grande parte dela foi feita antes e durante a etapa das entrevistas, como forma de elencar possíveis questionamentos para os entrevistados.

A segunda fase, correspondente às entrevistas, iniciou-se na terceira semana de agosto e teve fim no final de setembro. Foram entrevistados:

- a) A Chefe da Secretaria de Comunicação;
- b) Os quatro Coordenadores da Secom;
- c) Dois Coordenadores da Secretaria de Gestão e Desenvolvimento Institucional, ambos relacionados ao tema de gestão de riscos. Um deles é o coordenador da Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão (CGR);
- d) Os quatro Analistas da CGR que estão responsáveis pela estruturação da gestão de riscos; e,
- e) Um Auditor do Tribunal de Contas da União.

A terceira e última etapa da pesquisa, a observação simples, foi feita junto com os quatro Analistas da CGR, pois eram eles quem estavam inseridos na rotina de trabalho de desenvolvimento de todo o processo. Os resultados de todas as fases formaram um conjunto de informações e análises requisitadas para a elaboração de um estudo de caso.

Neste capítulo, houve a preocupação em mostrar como será feito o processo de coleta de informações da Embrapa, tendo como objetivo analisar como a gestão de riscos está sendo implementada na empresa. Assim, o capítulo seguinte será voltado para a apresentação do que foi encontrado.

CAPÍTULO 6 - ANÁLISE

O presente capítulo pretende expor os resultados obtidos a partir das nove entrevistas com os 11 participantes e na observação da rotina de trabalho dos colaboradores da Embrapa responsáveis pela gestão do risco na instituição. A primeira parte do capítulo trata sobre as considerações dadas nas entrevistas em relação às perguntas feitas e ao direcionamento que elas tomaram. Em seguida, serão apresentadas as observações da rotina de trabalho dos funcionários que estão trabalhando na estruturação do procedimento de gestão de riscos.

6.1. Entrevistas abertas

A análise será iniciada exibindo as entrevistas em ordem cronológica. Iniciamos, dessa forma, a primeira entrevista, feita com a Chefe da Secretaria de Comunicação da Embrapa, Gilceana Galerani. Os objetivos que levaram a adentrar o cenário da organização pela comunicação se deram pela consciência de sua importância na gestão de riscos, partindo-se do pressuposto da possibilidade de haver algo relacionado na área. O roteiro que guiou a entrevista teve como base, primeiramente, em caracterizar o trabalho da comunicação, seu papel dentro da empresa e o perfil de sua equipe, produtos e serviços. A segunda parte ficou por conta de conhecimentos relacionados à gestão de crise e gestão do risco.

A análise obtida através dela foi de que a Secretaria de Comunicação (Secom), após sua reestruturação em 2013, mudou completamente o foco, sendo agora voltada exclusivamente para os macroprocessos da Embrapa, ou seja, está ligada aos objetivos da instituição. Isso, adicionado ao fato de que ela possui uma diversidade de produtos internos e externos, além de uma rede comunicacional com os profissionais da área mostra que a Secretaria está em um bom nível de desenvolvimento organizacional e estratégico.

Quando questionada a respeito do que é crise, a colaboradora mostra ter um conhecimento da área, inclusive em relação a riscos. Afirma que a comunicação é área crucial e imprescindível para o gerenciamento de uma crise, e que a área possui uma cultura de resposta à imprensa para evitar crises de imagem, algo a que estão sempre atentos, mas que a Embrapa em si não possui uma política ou um manual sobre gerenciamento de crises institucionais. A relação da Secretaria com a gestão de riscos corporativa não é elencada em suas responsabilidades, tampouco a existência de documentos relacionados. Apesar disso, a

entrevistada afirma que esse processo está no início e que, inclusive, foi criada uma Coordenadoria na Secretaria de Gestão e Desenvolvimento Institucional (SGI) voltada exclusivamente para esse desenvolvimento, devido a uma demanda vinda do TCU.

Tendo como referência a conversa com Gilceana Galerani, por meio da busca pelo responsável, a próxima entrevista foi com o Coordenador da Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão, Moacir Pedroso. Ela teve como direcionamento, perguntas a respeito da SGI, com foco na determinada Coordenadoria, qual a relação do TCU nesse tema e perguntas relacionadas ao que ele pensa sobre crises e riscos.

A SGI surgiu como resultado de um questionário vindo do TCU, no qual abordava a gestão de riscos e procurava conhecer melhor essa prática em algumas instituições públicas. Moacir Pedroso diz que, para respondê-lo, a Embrapa levou em consideração atividades de preocupação com o risco, pois ela não possuía uma metodologia de gestão. Entretanto, o resultado da empresa foi, na concepção dos profissionais do TCU, bastante satisfatório, de forma que eles tiveram interesse em conhecer suas práticas e ajudar no desenvolvimento dela.

Dessa forma, eles entenderam a necessidade de avançar nessa questão, visto que é de extrema relevância e eles teriam o apoio do TCU para isso. Na época, a SGI estava passando por uma reestruturação, e os seus líderes decidiram criar a Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão no contexto dessa mudança. Assim, o Moacir Pedroso entrou na Secretaria para coordená-la. Ela possui nove colaboradores no total e, segundo o entrevistado, apenas três voltados à gestão de riscos (porém, nos relatos de campos, observa-se o envolvimento de quatro).

As principais atividades da Coordenadoria são a procura por documentos sobre o assunto e a ampliação do conhecimento nele, assim, no momento o elemento principal é o aprendizado, com levantamento de literatura, leitura de normas internacionais e a procura por treinamentos. Eles também estão em busca de alguma consultoria para direcioná-los melhor. Como já dito, o TCU se dispôs a ajudá-los, porém ele também não possui uma estrutura firme e formalizada a respeito do risco institucional.

Moacir Pedroso deixa claro que, na ocorrência de uma crise na Embrapa, a Coordenadoria não é responsável por geri-la sozinha. O objetivo deles é oferecer instrumentos para que cada setor tenha possibilidades de identificar os seus potenciais riscos e que tenham planos de respostas para tais. Mas, é praticamente impossível tratar todos os grupos de risco

da organização como um processo único, e, da mesma forma, possuir conhecimento aprofundado suficiente para saber gerenciar cada área, cada Secretaria.

Quando questionado a respeito do que é crise e o que é risco, o entrevistado apresenta conhecimento em ambos os temas, relacionando-os com o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Isso mostra a visão crítica e analítica que tem a respeito, pois entrelaça a prevenção da crise através da gestão de riscos, esta como forma de evitar aquela (a crise), e dá o exemplo de uma crise de imagem abalar a empresa. A questão do risco institucional era abordada pela Embrapa, antes da aplicação do questionário, de forma não formalizada, mas sempre se teve a preocupação com isso e, para essa nova caminhada, a norma ISO 31000 está norteando-os, assim como demais modelos, os mesmos usados pelo TCU na elaboração do questionário e que podem ser encontrados no capítulo 4 desta pesquisa.

Como próximo passo, o Coordenador pretende institucionalizar o processo, com a elaboração de uma política de gestão de riscos para a Embrapa. Cogitou a possibilidade de elaborar também uma norma que detalhe melhor tudo e, então, colocar em prática a gestão do risco em toda a instituição. Porém, o entrevistado deixa claro que a maior preocupação é com riscos de alto nível, que interferem nos objetivos estratégicos da empresa e que possam de alguma forma prejudicar a Embrapa a atingir o que está previsto no seu Planejamento Estratégico. Ele também cita os riscos de imagem.

Durante a entrevista, quando questionado sobre quem respondeu o questionário, Moacir Pedroso cita o nome de Sávio Mendonça, outro Coordenador da SGI. E, como continuidade ao trabalho, ele foi convidado a dar uma entrevista a respeito dessa experiência. Sávio Mendonça é Coordenador de Desenvolvimento Institucional. As perguntas foram estruturadas buscando saber mais informações a respeito da Secretaria, como foi feito o procedimento de respostas ao questionário do TCU e opiniões pessoais a respeito de crises e riscos.

As informações sobre a Secretaria foram ao encontro com as que o Moacir Pedroso já havia comentado, de forma que não se faz necessário colocá-las aqui novamente. Sobre o questionário do TCU, Sávio disse que ele era realmente mais focado para o risco institucional, quais fatores coloram em risco a sustentabilidade da empresa, a sua preservação, e como ela lida com isso. Em relação ao seu preenchimento, os Coordenadores e o Chefe da SGI

responderam, levando em conta as considerações de cada setor da Embrapa, quando necessário uma consulta com eles.

Quando perguntado sobre o que o formulário abordava, sua resposta foi divergente à do Coordenador Moacir Pedroso, de forma que o foco dele estava na identificação da existência ou não de uma política integrada de gestão de riscos, como ela é administrada, divulgada e qual a interação dos colaboradores com ela.

Sávio Mendonça confirma o que já foi dito, que a Embrapa possui ações pontuais de gestão de riscos, e não uma política única e integrada. Com o aparecimento do formulário elaborado pelo TCU foi decidido que seria construído essa política, o que ele chama de “política guarda-chuva”, que abrigará e dará orientação às políticas menores, ou seja, as mais setorializadas. Ele deixa bem claro que são riscos voltados para o âmbito interno da empresa, que afetam a sua missão. O entrevistado alega que já tem uma política de segurança da informação, ponto que ele considera íntegro em uma gestão de riscos, principalmente em relação à Embrapa que é uma organização onde o produto principal é a informação. Ela será relida através desse novo olhar, baseado em toda gestão de riscos corporativa.

Ele também comenta sobre a comunicação nessa estruturação, mas pensando nela como instrumento de divulgação da nova política para os colaboradores, com o objetivo de deixá-lo a parte do que está acontecendo, como ela funcionará e quais serão as mudanças a partir disso.

Sobre o retorno do TCU às respostas da Embrapa, o Coordenador comentou sobre o convite feito por eles para se fazer uma espécie de projeto piloto de gestão de riscos. O próprio órgão deixou claro que é uma prática nova no país, principalmente no setor público, e que essa seria uma grande oportunidade. Vale ressaltar que o Tribunal não possui uma política estruturada, o objetivo deles, segundo a entrevista, é garantir que as empresas públicas cumpram suas metas e atinjam suas missões organizacionais.

Para o entrevistado, uma crise é a junção do risco com uma oportunidade, seja de crescimento, amadurecimento, melhoria de processos, entre outros. Ele também considera a gestão de riscos fundamental e as empresas, tanto públicas como privadas, devem estar atentas a todo o momento para a iminência de certos riscos, algo que em sua opinião é tudo o que afeta a sustentabilidade organizacional.

Faz-se necessário deixar o prosseguimento dessa análise para o final, de forma a elencar com o próximo tópico e para que haja a oportunidade de uma explicação mais detalhada do funcionamento da Secretaria de Comunicação, que dará maior base e entendimento no contexto. E isso se dará com base em conversas com os seus Coordenadores.

Para cada Coordenador da Secom foi feito o pedido de uma entrevista, e os quatro aceitaram prontamente. A sequência de entrevistas se deu na seguinte ordem, devido às agendas dos entrevistados: Coordenadoria de Ciência e Tecnologia, Coordenadoria de Comunicação Institucional, Coordenadoria de Comunicação Mercadológica e Coordenadoria de Comunicação Digital.

Então, a primeira entrevista foi feita com Jorge Duarte, Coordenador de Comunicação em Ciência e Tecnologia. A arquitetura aberta da entrevista voltou-se para descobrir como funciona a determinada Coordenadoria, sobre quais aspectos e responsabilidades ela é guiada e, posteriormente, voltar-se para a questão da gestão de crise e gestão do risco, como o entrevistado percebe esses conceitos e a intercessão deles com a área de comunicação da empresa.

Jorge Duarte já havia trabalhado na Embrapa durante alguns anos da década de 1990, voltando em 2012, por isso possui uma visão histórica ampla a respeito do seu departamento de comunicação. Porém, elas são iguais à explicação que Gilceana Galerani deu a respeito, então não é vista a necessidade de repeti-las nessa parte da pesquisa. Sobre a Coordenadoria que ele gerencia, de Comunicação em Ciência e Tecnologia (CCT), ele apresentou alguns direcionamentos.

Um dos principais é que a CCT está relacionada a tudo o que representa a comunicação da Embrapa em ciência, visto que era uma parte que não estava recebendo a devida atenção. Segundo ele, o foco era na comunicação institucional, o que, inclusive, tornou a marca da instituição forte e extremamente bem posicionada perante seus públicos. Com essa nova atenção na ciência, a criação dessa Coordenadoria foi focada na divulgação do que a Embrapa faz nessa área, de forma que as pessoas saibam o que está sendo pesquisado, os resultados e o impacto na sociedade e no ambiente do agronegócio.

Então, há canais para a empresa se comunicar com os *stakeholders*, para apresentar esses pontos a eles, com a produção de conteúdo relacionado à ciência, como o desenvolvimento de folders, notícias no portal, vídeos e revistas. Em sua maioria, eles são

voltados para os públicos externos, porém a comunicação interna é algo extremamente valorizado pela empresa e com canais para ela também. Todos os conteúdos são revisados, devido ao nível de critério elevado das pessoas.

O serviço de assessoria de imprensa também é uma de suas demandas, algo que, segundo Jorge Duarte, exige muito tempo da equipe, pelo fato da mídia não poder esperar. Dessa forma, sempre que surge um trabalho de assessoria, eles param o que estão fazendo para atender a solicitação.

As pessoas que compõem a equipe, de oito componentes, são formadas, em sua maioria, por profissionais de comunicação, tendo apenas dois de outras habilitações (Administração e Letras). Cada um tem a sua função, porém, todos sabem fazer os serviços que dizem respeito à Coordenadoria, mesmo que isso esteja fora da sua formação acadêmica. Esse pensamento tem o objetivo de tornar a Secom uma área de comunicação integrada, onde, acima das especializações, os profissionais são comunicadores.

Quando a entrevista chegou no seu ponto sobre crises e riscos, o entrevistado mostrou um conhecimento muito aprofundado em relação ao tema. Comentou que a Secretaria de Comunicação já faz a sua gestão do risco e gestão de crises. Ela leva em consideração temas sensíveis, como a atualidade política, por exemplo, ou assuntos que estão em relevância no cenário atual, tanto relacionados a assuntos da população em geral como na agricultura.

Ele encara a crise como algo normal e rotineiro, principalmente em uma área de comunicação, algo que o leva a pensar que muitas das situações consideradas como uma crise por muitos, para ele não é. O fato de lidar com ela diariamente faz da crise algo normal. Porém, ele não tira a importância dela e o impacto que causa na organização, especialmente quando causada por questões de comunicação, como a falta dela. São momentos em que os superiores são prejudicados, assim como a própria empresa.

O Coordenador de Comunicação em Ciência e Tecnologia considera que a Embrapa, durante o tempo em que está nela, há dois anos, não passou por um momento que possa ser considerado realmente como uma crise. Geralmente os problemas conseguem ser bem gerenciados, não se desenvolvendo para algo mais sério. Porém, ele não exclui o fato de que a empresa já passou por crises anteriormente.

Outro ponto questionado ao entrevistado foi sobre documentos que mostram como agir em determinadas crises. Para Jorge Duarte, eles só são efetivos em indústrias, e que o mais importante é a cultura de comunicação da organização. Se ela está bem estruturada, com profissionais capacitados, as crises que aparecerem serão gerenciadas da forma correta. Até porque, nenhum caso é igual ao outro, sendo necessário conversar com a comunicação, a alta cúpula da empresa e outras áreas que estão relacionadas à crise, onde a experiência vale mais do que manuais, além disso, uma boa estrutura da comunicação é uma questão crucial.

Isso elenca para a posição estratégica que a Secom ocupa na Embrapa, porém não como a única responsável por resolver as crises ou monitorar os riscos. É um trabalho conjunto de todos os envolvidos, pois são eles que os classificarão em níveis, a depender de sua importância. Dessa forma, ele acredita que uma política de gestão de crises ou uma política de gestão de riscos é o melhor caminho para a estruturação desses processos em uma instituição, pois eles mostram diretrizes, linhas de pensamentos e procedimentos, levando em consideração a diferença que têm as situações.

A próxima entrevista foi com a Coordenadora de Comunicação Institucional, Tatiana Martins. O roteiro dela se deu da mesma forma que a de Jorge Duarte, porém com peculiaridades, devido ao seu caráter aberto. Então, primeiramente, ela começou com uma abordagem sobre a Coordenadoria de Comunicação Institucional, quais os seus objetivos, como se dá o seu funcionamento, quais as diretrizes que a guiam e suas principais demandas e atividades. O segundo momento da entrevista trata, assim como os outros, questões sobre crise e risco, percepções dela em relação aos temas e a relação deles com a sua Coordenadoria e também com a Secretaria.

A entrevistada inicia seu raciocínio contando a respeito da reestruturação que a Secom enfrentou há um ano. As informações fornecidas por ela coincidem com as de Gilceana Galerani, iguais às de Jorge Duarte, já apresentadas nesse trabalho, então se entende que não é necessário repeti-las, apenas elencar que a Coordenadoria é guiada pelo pilar de Desenvolvimento Institucional da Embrapa. Após esse momento, foi questionada a respeito da estrutura de sua Coordenadoria, na qual possui quatro frentes de trabalho:

1) *Gestão da Marca*: Cuidado com a marca da empresa e orientação aos profissionais das Unidades Descentralizadas, para terem a mesma atenção se preservação da mesma;

2) *Comunicação Institucional*: Eventos institucionais e corporativos, como o aniversário da empresa, assinatura de acordos de parcerias, cerimoniais e posses de líderes e orientação das demais Unidades sobre o assunto;

3) *Imprensa*: Atendimento ao Presidente e à Diretora de Administração e Finanças, acompanhando suas agendas e exercendo o trabalho de assessoria, assim como orientação para as demais Unidades a respeito. Faz parte também a ronda e procura de conteúdo nelas, para que ele seja veiculado entre todos os interessados; e,

4) *Comunicação Interna*: Produção de veículos de comunicação interna, como revistas e espaços eletrônicos, ajuda na escolha e elaboração de seu conteúdo, espaços dialógicos internos e elaboração de campanhas internas, advindas de demandas de outras áreas da organização;

A Coordenadoria tem, no total, 11 integrantes, a contar formados e estagiários, todos considerados detentores de desenvolver boas ideias. Para a Coordenadora eles não podem ser classificados como uma equipe totalmente inovadora, mas também não tanto conservadora. Além disso, apesar da grande disparidade de idades, todos interagem de forma positiva com todos, de forma que surgem as ideias e sugestões de mudanças nos processos, tanto da Coordenadoria quanto da própria Secom como um todo, pois a integração com as demais Coordenadorias também é satisfatória e na base da parceira.

Tatiana Martins faz luz a uma realidade da área de comunicação que, segundo ela, ocorre em todas as empresas: a imprevisibilidade. Comenta que a rotina deles nunca é totalmente planejada, pois sempre surgem imprevistos e demandas urgentes que devem ser priorizadas, deixando de lado muitas tarefas já programadas. É um fato que ela já considera em sua rotina de trabalho, e atenta para a ciência de todos os comunicadores para isso, pois é algo praticamente inerente à profissão.

No momento em que foi perguntada a respeito de crises, a entrevistada mostrou ter uma visão estratégica de sua conceitualização, assim como a respeito dos riscos. Com a sua profissão de comunicadora, teve uma visão voltada mais para a perda de imagem e reputação, e os problemas que a cercam, porém sempre com uma visão integrada de crise e risco, ou seja, a gestão de riscos serve para evitar uma crise futura, elencando os pontos fracos e cuidando para que eles sejam melhorados antes que algo aconteça. Perguntei se ela poderia dar um exemplo de um acontecimento na Embrapa relacionado a isso, e ela não teve lembrança,

ressaltando que a instituição possui uma imagem e reputação muito bem consolidadas e não foi relacionada a nenhum problema relacionado a esses fatores.

O terceiro Coordenador entrevistado foi Robinson Silva, da Coordenadoria de Comunicação Mercadológica. Trabalha na Embrapa há 14 anos e possui uma visão histórica sobre o que ocorreu na área de comunicação da empresa.

Em um primeiro momento, foi perguntado sobre características de sua Coordenadoria. Ela tem o objetivo de coordenar as ações mercadológicas da Embrapa em todas as suas Unidades, algo que foi percebido necessário. Como o próprio Robinson Silva afirma, a atenção da comunicação na empresa era muito na comunicação institucional, algo mudado na reestruturação de 2013. Assim, ela pretende organizar melhor a sua rede mercadológica com os seus Centros de Pesquisa espalhados pelo país.

A Coordenadoria é composta por sete pessoas, sendo que não todas são formadas em comunicação, que vão trabalhar voltados aos públicos-alvo dela, estes que são: os multiplicadores, os usuários de tecnologias da Embrapa e os consumidores dos produtos. Os multiplicadores correspondem àqueles que levam a informação sobre determinada tecnologia para os produtores, os agricultores. Então, a organização precisa estar bem informada sobre as tecnologias da empresa, para repassá-la aos demais.

Os usuários de tecnologias são os produtores rurais, os agricultores, os que produzem algo e fazem uso das tecnologias da instituição para isso. E, os consumidores são os que, como o próprio nome já diz, consomem os produtos e que podem provocar mudanças nos outros públicos, visto que se eles não consumirem, os demais não irão se interessar pelo que está sendo vendido.

Dessa forma, eles promovem as tecnologias da organização para esses públicos, além de instruir os demais Centros de Pesquisa em atividades de comunicação que eles possam precisar de algum auxílio. Ela pode ser disponibilizada através de matérias comunicacionais, publicações nas redes sociais e ajuda em eventos e feiras, tudo com base na análise dos detalhes que permeiam a situação. Também há um cuidado de não fazer propaganda institucional, algo impedido às organizações públicas, a não ser quando tem o caráter de utilidade pública.

Um grande desafio encarado pela Comunicação Mercadológica é conseguir levar as inovações tecnológicas às propriedades rurais do país, coisa que só acontece, segundo Robinson, em 9% delas. E isso é alcançado com uma comunicação eficiente com os seus três públicos, sobretudo os multiplicadores, porque é até onde a Embrapa pode agir diretamente. Porém não é algo que ela possa conseguir sozinha, ela precisa da ajuda do Estado e políticas públicas que pensem nessa questão, mas isso não impede da empresa fazer o seu papel, sobretudo a área de comunicação.

Para Robinson Silva, uma crise é tudo aquilo que pode causar ruído na comunicação, uma interpretação equivocada que gere polêmicas em determinado público. Apesar disso, ele considera que uma crise quase sempre necessária, pois vai fazer com que a empresa se posicione em relação à determinada coisa e dê esse conhecimento à sociedade, ajudando a si mesma a melhorar processos, ferramentas e pensamentos. Elas também servem para provocar um debate na sociedade, algo sempre útil. Por isso, o Coordenador afirma que não teme crise, pois seu dever como comunicador é olhá-la com uma visão de melhorias nos processos comunicacionais, de forma a torná-los mais transparentes. E ele enxerga o risco da mesma forma, como uma oportunidade.

E na Secretaria de Comunicação é algo trabalhado constantemente, embora não seja sistematizado, algo necessário fazer na Embrapa: institucionalizar o processo de gestão de crises e gestão de riscos. Ação que já se iniciou com a Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão. E, para o entrevistado, a Comunicação atuará muito nisso, pois ela lida diretamente com eles, sendo detentora, inclusive, de sinalizadores, como a imprensa e a parte de relacionamento com o cidadão.

E, para fechar as entrevistas na Secretaria de Comunicação, foi a vez da Coordenadoria de Comunicação Digital sob a supervisão de Daniel Medeiros. Ele afirma que a Coordenadoria surgiu com a nova reestruturação da Secom, pois antes o trabalho digital era apenas uma supervisão. Com a nova estrutura, foi percebida a necessidade de dar um enfoque maior às mídias sociais e aos meios eletrônicos da empresa, porta de entrada para muitos dos seus públicos.

Isso trouxe, segundo o entrevistado, uma maior capacidade por parte da Secretaria em gerenciar os seus produtos digitais e potencializá-los, como o Portal, Intranet e suas mídias sociais, como *Facebook* e *Twitter*, tornando-os parte de um único objetivo e, com isso,

desenvolvendo uma ação estratégica e integrada dos mesmos. Assim, atualmente há responsáveis para todas as ferramentas digitais, com planejamentos de curto, médio e longo prazo.

Um dos objetivos dessa Coordenadoria é articular a comunicação digital entre os profissionais de comunicação de todas as Unidades espalhadas pelo país. Então, tudo foi repensado tendo como foco uma comunicação mais eficiente e a transmissão de informação de uma maneira mais rápida e clara. Isso se reflete na nova estrutura do Portal, na quantidade e qualidade de conteúdo nas mídias sociais e no trabalho de desenvolvimento da nova Intranet. Todo o trabalho é executado pelos profissionais da Coordenadoria. Há também outros canais de comunicação, porém não são fixos, são específicos de determinadas datas ou eventos, então não há a necessidade de apresentá-los detalhadamente. Porém, é interessante apresentar essa diversidade de canais quando algum evento exige um nível mais intenso de interação.

De acordo com as informações do entrevistado, a Coordenadoria possui hoje nove pessoas, incluindo formados e estagiários. Todos possuem afinidade com o universo digital, seja na produção de conteúdos, monitoramento, desenvolvimento de tecnologias de informática e tradução.

Assim, como os demais Coordenadores da Secom, Daniel Medeiros também mostrou ser detentor de um conhecimento estratégico a respeito de crises e riscos e os seus respectivos gerenciamentos, onde o risco previne uma crise de acontecer se for administrado corretamente, apontando os fatores que podem causar problema e de que forma agir em relação a isso. Ele também levou o assunto mais para a questão de imagens e reputação. Em relação a esse assunto, ele deu o exemplo de um acontecimento real com a Embrapa, onde relacionaram o nome da empresa com um fato ocorrido em um Instituto de experimentos cosméticos em animais, sendo que as duas não possuíam ligação nenhuma. Porém, de alguma forma houve essa conexão e a Embrapa necessitou fazer alguns trabalhos de esclarecimentos, monitoramentos das mídias sociais e tentou reverter o equívoco.

Após ter uma melhor percepção a respeito da Secom (para esclarecer sua realidade dentro da empresa), da entrada do TCU na Embrapa e de que forma isso se deu, assim como a criação da Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão, fez-se necessária um aprofundamento operacional no que estava acontecendo dentro dela. Assim, foi perguntado ao

Coordenador Moacir Pedroso a possibilidade de conversar com os colaboradores da Coordenadoria que estavam inseridos pela gestão do risco. Ele aceitou e, assim, foi marcada uma entrevista com Rosana Guiducci, responsável pela equipe. No dia da entrevista, ela convidou todos os outros colaboradores que participam do processo. André Cau, Vanessa Pereira e Rosaura Gazzola, esta que saiu da sala e não pôde participar, restando os outros três.

A estrutura feita nessa entrevista foi buscar o máximo de informação referente à Coordenadoria, de forma que a primeira pergunta foi sobre a sua criação. Os três colaboradores relataram que foi devido ao questionário do TCU sobre gestão de riscos, que, após o seu envio, foi percebida a necessidade de aprofundar mais no assunto, como uma forma de antecipar-se a algo que, futuramente, o TCU possa vir a exigir das instituições públicas. Logo, foi comentado sobre os bons resultados que a Embrapa teve e o contato do Tribunal oferecendo a oportunidade dela ser um projeto piloto. Os entrevistados têm o conhecimento de que foram escolhidas outras organizações, porém o nome delas não foi divulgado, mas sabe-se que a divisão foi feita em setores, como o setor elétrico e Autarquias.

Quando perguntados a respeito da relação entre a gestão de risco com a segurança da informação, uma questão muito abordada nas entrevistas, eles disseram que ela entra na política de gestão de riscos, por fazer parte do contexto, porém são coisas distintas. Fica claro que, apesar de tanto o Tribunal de Contas da União quanto a Embrapa terem uma maior estruturação nesse tema e, talvez por isso, uma maior preocupação, por serem instituições públicas, essa não é a única vertente que a Coordenadoria pretende sistematizar.

Voltando à questão do questionário enviado, eles afirmaram que a metodologia utilizada foi abordar a gestão de riscos através de vários processos, os quais achavam importantes, e criou o indicador com as respostas. Esse indicador se refere aos níveis que o TCU classificou as instituições, abordados no capítulo 3 da presente pesquisa. A Embrapa ficou no nível Aprimorado, como eles disseram. O objetivo do TCU com tudo isso é, em suas visões, melhorar a eficiência das instituições, antecipar problemas e reduzir custos.

Porém, o Tribunal não irá ajudá-los nessa estruturação. Entende-se que ele quer oferecer as diretrizes e a importância de iniciar esse processo, porém a arquitetura é totalmente por conta da Embrapa. Aparentemente isso ficou claro para os colaboradores da Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão, pois eles já sabem que, em momento algum, o TCU irá capacitá-los, e que isso foi algo explicitado pelo órgão.

Pela entrevista, a Coordenadoria foi criada em julho de 2014, porém as atividades só realmente começaram em agosto. Tendo em vista o seu pouco tempo de existência, o foco deles está, no momento, em buscar referências. Então, eles não possuem nenhum documento pronto e formalizado sobre gestão de riscos. A meta é desenvolver uma política e uma norma sobre, assim como um manual ou uma nota técnica que explique as ferramentas, métodos e técnicas. A pretensão é que a política fique pronta até o final do ano, e o direcionamento para os outros documentos também.

Após isso, o objetivo é começar os estudos de caso com as Unidades da Embrapa e começar a trabalhar com alguns processos da Sede, local onde trabalham. A preferência é que esses processos tenham vínculo tanto com a Sede quanto com as Unidades Descentralizadas. Quando questionados a respeito da monitoração, eles foram bem enfáticos em dizer que a Coordenadoria será responsável por fazer a gestão das diretrizes da área com as questões institucionais da empresa, como planejamento estratégico, e coordenar e educar a respeito, com ferramentas. Porém, o monitoramento, a responsabilidade por gerenciar cada crise é de cada área, de cada Unidade, pois isso deve ser feito por quem está inserido no ambiente, de forma que seja feito com alto conhecimento, e eles, da Coordenadoria, não conseguem se inserir tão profundamente em todos os âmbitos da empresa, até porque não cabe a eles esse dever.

Até o momento da entrevista, os quatro responsáveis pela gestão de riscos na Coordenadoria não estavam alocados em demandas distintas. Todos estão trabalhando em busca de aumentar conhecimento, de trabalho teórico. Também estão em busca de empresas que dão suporte a essa área, para a possível aquisição de alguma ferramenta que os auxilie a montar a gestão de riscos de toda a empresa. Esse contato já foi feito, mas ainda não foram apresentadas. E eles não estão focados totalmente na gestão de riscos, têm outras responsabilidades relacionadas à parte de suporte à decisão, que também faz parte dos seus trabalhos, assim como a participação em reuniões de assuntos sobre a segurança da informação, que não é algo que está em suas demandas, mas é uma parte presente na Secretaria SGI, e interessante de se interar.

Devido à parte do processo que eles estão no momento, o de conhecimento teórico, não há reuniões planejadas e marcadas com antecedência. Na maioria dos casos, de acordo com os entrevistados, elas acontecem quando há a necessidade, mas que eles se reúnem

praticamente todos os dias, pois sempre há coisas para compartilhar. Mas, eles têm a pretensão de montar um cronograma futuramente, após essa fase exploratória.

A última pergunta da entrevista foi sobre a importância vista da gestão de riscos na Embrapa. Para os três entrevistados, a empresa já está inserida em um ramo incerto, o da pesquisa, onde nem sempre o resultado esperado é alcançado. Acrescenta-se a isso diversos processos operacionais e legais que trazem uma complexidade ainda maior. E isso se configura em vários riscos. Então, quanto maior o acompanhamento dos métodos, maior a chance de conseguir gerenciar esses riscos e, com isso, atingir sua missão mais eficientemente, assim como estar mais alerta e conseguir agir rapidamente aos imprevistos. De uma forma geral, ficar mais preparado e ser capaz de dar uma resposta mais rápida aos problemas que aparecem.

Após conhecer mais profundamente a Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão, ficou evidente a necessidade de conversar também com algum responsável do Tribunal de Contas da União, e buscar mais informações a respeito de como foi a elaboração desse questionário. Através de um contato dos entrevistados, se conseguiu uma entrevista com Salvatore Palumbo, Auditor do TCU e componente da Secretaria de Métodos Aplicados e Suporte à Auditoria (Seaud). Para melhor detalhamento da entrevista, ela encontra-se no Anexo 9 (2014, p. 203). O roteiro da entrevista se deu para conhecer um pouco sobre a Secretaria, seus objetivos e metas, como são as suas atividades e, partindo para uma segunda etapa, detalhes a respeito do questionário elaborado por eles para as instituições públicas.

De acordo com o que foi fornecido pelo Auditor, a Seaud foi criada há pouco tempo, em janeiro de 2013, como uma forma de apoiar as equipes de auditorias do Tribunal, onde ela desenvolve métodos, treinamentos e orientações a respeito e, com isso, aperfeiçoar a competência do TCU em auditorias. E, dessa forma, iniciou-se o processo de auditoria em gestão de riscos.

O questionário citado corresponde à parte de levantamento, antes da auditoria em si, para visualizar como está o cenário atual e qual a melhor maneira para realizá-la. Então, ela é feita depois desse levantamento, onde eles vão até as organizações, observa o que eles estão fazendo e dar sugestões sobre. Essa parte corresponde a uma das três Unidades que compõem a Secretaria: a Diretoria de Desenvolvimento de Métodos.

A segunda Unidade é a Diretoria de Suporte à Auditoria, quando uma pessoa da Seaud é alocada para auxiliar outra equipe em outro serviço de auditoria, analisando documentos, sugerindo ferramentas e métodos. E, a terceira Unidade é o Serviço de Normas, com uma parte de normatização das atividades dessas auditorias.

Dentro desse contexto, para o Auditor, a avaliação sobre gestão de riscos insere-se em uma de suas atividades principais, que é avaliar o nível de governança dos órgãos públicos. Esse trabalho já era feito anteriormente, porém não com foco no risco. Essa delimitação surgiu, muito provavelmente, da percepção da alta cúpula organizacional do TCU, mas não há evidência de que houve pesquisas para esse embasamento.

Porém, houve pesquisas para a elaboração do relatório. Salvatore Palumbo cita cinco modelos internacionais usados como referência para montar o formulário: 1) COSO – Gerenciamento de Riscos Corporativos²⁷; 2) Norma Brasileira ISO 31000/2009²⁸; 3) Modelo do Reino Unido²⁹; 4) Modelo Canadense, e; 5) Modelo de Avaliação de Gestão e de Controles Internos do GAO³⁰.

Após o estudo desses documentos, fez-se uma extração do que seria importante relacionar com a Administração Pública brasileira. Após essa delimitação, o questionário começou a tomar corpo. Assim que ele ficou pronto, foi enviado às organizações selecionadas, conforme explicado detalhadamente no capítulo 3 dessa pesquisa.

O objetivo desse questionário, segundo ele, foi saber em que medida há práticas de gestão de riscos institucionalizadas nas organizações, que as abrangem como um todo, como políticas e diretrizes. A Seaud contou, durante todo o processo, com auxílio de duas outras Secretarias do Tribunal, porém foi somente durante a procura pelos modelos baseados.

Perguntei se foi encontrado algum documento oficial sobre gestão de crises, e o entrevistado disse que não. Com base nas respostas do questionário, a Secretaria convidou sete instituições para auditar. O processo de escolha levou em consideração o nível que elas

²⁷ Disponível em: <http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_portuguese.pdf>. Acesso em: 16 de outubro de 2014.

²⁸ Disponível em: <<http://200.129.168.182:4030/attachments/download/7055/0000077796-ISO31000.pdf>>. Acesso em: 16 de outubro de 2014.

²⁹ Disponível em: <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/191516/Risk_management_assessment_framework.pdf>. Acesso em: 16 de outubro de 2014.

³⁰ Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/41052075/GAO-Ferramentas-de-Gestao-e-Avaliacao-de-Controle-Interno>>. Acesso em: 16 de outubro de 2014.

estavam em gestão de riscos, as que obtiveram os melhores resultados foram selecionadas, levando em consideração as demais Secretarias do TCU: foi feito um cruzamento entre elas e as organizações, de forma que foram selecionadas as Secretarias que tinham vínculo com as tais instituições. A que está juntamente à Embrapa é a Secex Ambiental (Secretaria de Controle Externo da Agricultura e do Meio Ambiente), porém com a contribuição de um único colaborador, pois o caso da Embrapa foi o projeto piloto da Seaud, então ela mesma optou por pegar a responsabilidade dessa auditoria.

Nessa auditoria, procurou-se identificar se as respostas que a Embrapa deu nos questionários correspondiam à sua realidade e, quando isso não acontece, fazer recomendações de aprimoramento. No momento, a auditoria já acabou e a Secretaria está desenvolvendo o relatório mostrando quais são esses pontos e o que deve ser feito, porém as informações dele não podem ser divulgadas³¹.

Questionei Salvatore Palumbo a respeito do que ele considera como crise, e ele a definiu como a materialização de riscos mais sérios. Também perguntei se nos modelos que o TCU usou para embasamento relacionavam a gestão do risco com a prevenção de crises, e ele me afirmou que não tem lembrança desse termo ser utilizado. O entrevistado explica que o questionário aborda três dimensões: ambiente, pessoas e parcerias. Quando questionado sobre se a comunicação estava inserida, a resposta foi positiva. Há uma parte do questionário que analisa se os riscos estão sendo comunicados às partes interessadas, tanto internas como externas.

Além disso, quis saber se o próprio Tribunal de Contas da União possui um documento oficial sobre gestão de riscos. O Auditor disse que não há documentos formais ou uma política corporativa sobre gestão de riscos, porém há algumas coisas localizadas. Entretanto, isso já é um interesse do órgão e ele está começando a se mobilizar para a estruturação do seu projeto de gestão de riscos, e que inclusive já aconteceu uma reunião a respeito.

Com base em tudo o que foi coletado nas entrevistas, antes da entrevista com Salvatore Palumbo houve um pedido aos colaboradores da Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão de se fazer alguns relatos de campo juntamente a eles, observando

³¹ Salvatore Palumbo não participou da etapa de auditoria, pois estava ausente do Tribunal. Então, me passou um contato da Seaud que esteve presente. Após contato, fui informada de que eles não poderiam passar informações a respeito do relatório, pois ele ainda não está pronto, então os dados que lá constam são confidenciais.

suas rotinas de trabalho, sendo assim uma forma de aprofundar o conhecimento da realidade na qual eles estão inseridos e em que nível está a gestão de riscos. O pedido foi aceito e, dessa forma, foram feitas oito visitas nos seguintes dias e horários:

- 19 de setembro de 2014 – das 15h às 17h;
- 22 de setembro de 2014 – das 14h45 às 17h;
- 24 de setembro de 2014 – das 15h às 17h;
- 25 de setembro de 2014 – das 14h40 às 17h;
- 30 de setembro de 2014 – das 14h40 às 17h;
- 1º de outubro de 2014 – das 14h45 às 17h;
- 2 de outubro de 2014 – das 15h30 às 17h;
- 9 de outubro de 2014 – das 15h às 17h.

Como visto, todos os relatos foram feitos durante a tarde e duraram até o final do expediente da Embrapa, às 17h.

6.2. Rotinas de trabalho da gestão de riscos

Como os quatro responsáveis pela gestão de riscos estão separados em três salas diferentes, procurei fazer um equilíbrio nas visitas, porém em alguns encontros eles estavam juntos. Rosana Guiducci e Vanessa Pereira dividem a mesma sala, já André Cau e Rosaura Gazzola compartilham suas salas com outras pessoas da Secretaria. Para a melhor interpretação das observações, elas serão separadas de acordo com os dias.

6.2.1. Primeiro dia de observação: Sala de Rosana Guiducci e Vanessa Pereira – 19/9/2014 – 15h

Cheguei e as duas colaboradoras estavam centradas na organização e programação de um evento relacionado ao risco na agropecuária. Elas explicaram que é um projeto da Embrapa em parceria com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e o Banco Mundial. Esse tipo de controle do risco já é algo feito há algum tempo pela organização, mas que não se insere no contexto da gestão de riscos institucional. Nele, haverá debates de especialistas a respeito de vários assuntos relacionados ao tema. Como responsabilidade deles, está a avaliação de um questionário que será enviado para uma diversidade de especialistas, como forma de observar a percepção geral acerca dos assuntos

que serão abordados no dia. Ele foi elaborado pelos membros da Coordenadoria, em conjunto com algumas pessoas de outra Secretaria, a Secretaria de Inteligência Macroestratégica.

Foi perceptível que as duas se ajudavam em relação ao planejamento desse evento, visto que conversaram bastante a respeito e discutiram pontos importantes. Entretanto, essa tarefa estava mais voltada à Rosana Guiducci. Neste dia, Vanessa Pereira estava fazendo uma apresentação sobre heterogeneidades rurais na agricultura brasileira, que seria apresentada por ela própria na semana seguinte, em Campinas, e ficou até o final do expediente elaborando os slides.

6.2.2. Segundo dia de observação: Sala de André Cau - 22/9/2014 – 14h45

Fui recebida por André Cau em sua sala e logo de início fui avisada que ele estava resolvendo um problema pessoal e que isso tomaria algum tempo de seu expediente. Mesmo assim, disponibilizou algum tempo para conversarmos e me mostrou dois modelos dos quais eles estão tendo como embasamento, a Norma da ABNT ISO 31000 e a 31010. A primeira diz respeito mais a diretrizes e princípios, algo mais amplo e de inserção no tema, e a segunda foca mais nas ferramentas e metodologias, de cunho prático. Ambos os modelos são propriedade da Embrapa, de forma que não foi possível conseguir um exemplar.

Outro ponto conversado foi sobre o projeto que eles estão organizando, no qual a Rosana Guiducci estava trabalhando no primeiro dia de observação. André Cau explicou mais detalhadamente como será o seu funcionamento. É uma avaliação rápida, como um diagnóstico, que contará com um número determinado de especialistas, que incluem pesquisadores e atores dos âmbitos público e privado, para gerar uma maior diversidade de opiniões.

Agora, em relação ao trabalho de gestão de riscos institucional, o colaborador afirma que ele os outros responsáveis já participaram de treinamentos a respeito e, agora, eles estão, dentre outras tarefas, identificando quais processos envolvem as áreas, pensando, inclusive, em escolher uma para iniciar o trabalho. Mas isso ainda não foi discutido formalmente, foi algo gerado em conversas informais. Outra demanda dada pelo Coordenador para eles foi a procura de *softwares* especializados no gerenciamento de riscos institucionais. Eles entraram em contato com uma consultoria referência em Brasília e mostraram a realidade da Embrapa, juntamente com o que eles pretendem. Essa consultoria ficou de apresentar uma proposta para eles, porém isso ainda não aconteceu.

Paralelamente, também houve a procura por uma pessoa com experiência para expor algo mais prático, algo que a Rosana Guiducci ficou de buscar, a fim de ter dois cenários, o de uma empresa e o de uma pessoa física. Além disso, ele e Rosana Guiducci estão com pretensão de fazer um curso em Campinas, na segunda semana de outubro, sobre a ISO 31010. A solicitação já foi feita, porém ainda sem um retorno. Durante o restante do expediente, André Cau terminou de resolver o problema familiar.

6.2.3. Terceiro dia de observação: Sala de Rosaura Gazzola – 24/9/2014 – 15h

Encontrei Rosaura Gazzola em sua mesa fazendo uma apresentação, demandada pelo seu Coordenador, sobre a gestão de riscos. Porém, ela não sabia muito bem qual a finalidade dessa apresentação, se já era para mostrar uma proposta ou se apenas para conceituar. Então, no momento, ela estava apenas colocando as conceitualizações de acordo com os modelos de referência.

Perguntei como funciona a delegação de tarefas entre os responsáveis pela gestão de riscos, e ela me disse que geralmente o Coordenador passa a tarefa para a Rosana Guiducci, a supervisora, e ela faz o repasse aos demais. Percebe-se que ele fica com a parte mais estratégica, enquanto eles ficam com as demandas operacionais.

Fomos tomar um café em um local destinado à isso na Secretaria e ela conversou por um tempo com outro colaborador que estava no local. Após isso, voltamos para a sua sala, onde ela retomou o trabalho de elaboração da apresentação, com a construção de slides e a colocação dos conceitos neles. Rosaura Gazzola permaneceu nessa tarefa até o final do expediente.

6.2.4. Quarto dia de observação: Sala de Rosana Guiducci e Vanessa Pereira – 25/9/2014 – 14h40

Nesse dia, Vanessa Pereira não estava, por conta da apresentação em Campinas, que ela estava elaborando no primeiro dia de observação. Seu Coordenador havia comprado três livros sobre gestão de riscos e entregou para Rosana Guiducci ler e elencar os pontos mais importantes e interessantes para a sua realidade. Os três livros são americanos e voltados para a administração. O objetivo é conhecer mais sobre o tema, já que eles estão na fase de identificação e há a necessidade de um embasamento teórico.

Perguntei se o seu Coordenador costuma fazer muitas reuniões com a equipe, ela respondeu que sim, mas geralmente não são reuniões planejadas e formalizadas, elas acontecem quando ele vê a necessidade de repassar alguma coisa para o restante da equipe. Quando isso acontece, é repentino, portanto não há uma frequência.

O expediente da colaboradora ficou por conta da leitura do primeiro dos livros comprados, onde ela ressaltava as partes que estavam relacionadas com os objetivos da Coordenadoria.

6.2.5. Quinto dia de observação: Sala de Rosana Guiducci e Vanessa Pereira – 30/9/2014 – 14h40

Logo que cheguei fui informada de que em instantes, Rosana Guiducci, Vanessa Pereira e André Cau se reuniriam com o seu Coordenador, pois ele gostaria de conversar com todos. Ele já havia sido informado de minha chegada e permitiu que eu participasse da reunião também. Rosaura Gazzola não estava presente neste dia.

O assunto da reunião era a respeito da apresentação para o Comitê de Gestão da Estratégia da Embrapa (CGE), a que a Rosaura Gazzola estava fazendo no terceiro dia de relato de campo. Ela apresentou o que havia feito e agora o Coordenador queria que o restante do grupo colaborasse e acrescentasse mais algumas informações. Algumas sugestões dadas: Colocar que a Embrapa já faz tem a preocupação com o risco, mas não no sentido de gestão; apresentar os modelos de referência, como ISO e COSO, e; mostrar a importância da Diretoria da empresa ser a patrocinadora desse novo processo.

A apresentação também deveria conter um parâmetro brasileiro sobre gestão de riscos e elencar essa realidade com a demanda vinda do TCU, o questionário e o projeto piloto. O prazo era até a sexta-feira, 3 de outubro, para apresentar algo concreto ao Chefe da SGI, que iria viajar na semana seguinte. A apresentação em si seria só na próxima semana.

Após o término da reunião, cada um voltou para a sua sala, e eu acompanhei Rosana Guiducci e Vanessa Pereira à sua. André Cau apareceu momentos depois e os três começaram a discutir como seria a estrutura dessa apresentação. Decidiram reservar uma sala, a sala Graúna, para o dia seguinte durante todo o expediente para montarem juntos.

6.2.6. Sexto dia de observação: Sala Graúna – 1/10/2014 – 14h45

Como combinado no dia anterior, me encontrei com a equipe na sala Graúna, localizada fora da Secretaria, onde eles estavam elaborando a apresentação para o seu Coordenador. Estavam presentes Vanessa Pereira e Rosana Guiducci. Era perceptível que a apresentação já tinha uma estrutura, de quais pontos seriam tratados, porém essa ordem mudou ao longo do dia. Dentre os conteúdos abordados, havia os conceitos de gestão de riscos, a importância, conceitos de gestão e gerenciamento, a apresentação dos modelos que serviram de base para os estudos da equipe e como isso iria impactar positivamente para a Embrapa.

No meio da tarde, ambas as colaboradoras subiram e retornaram com Rosaura Gazzola. André Cau chegou logo em seguida. E então, os quatro colaboradores voltaram a elaborar a apresentação. Ao final do expediente já haviam acrescentado muitos tópicos e todos colaboraram para o seu desenvolvimento. Porém ela não estava finalizada, e eles tinham que se reunir novamente no dia seguinte para concluí-la.

6.2.7. Sétimo dia de observação: Sala de Rosana Guiducci e Vanessa Pereira – 2/10/2014 – 15h30

Nesse dia os colaboradores não desceram para a sala Graúna, como feito no dia anterior, ficaram na Secretaria e dividiram a apresentação em partes, onde cada um ficou responsável por uma. Rosana Guiducci e Vanessa Pereira trabalharam com isso durante a manhã, e pela tarde, elas ocuparam-se com o questionário do evento agropecuário.

André Cau, que havia dado uma saída para questões familiares, retornou e foi direto à sala delas. Rosaura Gazzola estava em sua sala. Eles conversaram a respeito de como a apresentação está até o momento. Ao final do expediente, eles concluíram que a apresentação estava finalizada, faltando apenas a revisão, que seria feita no dia seguinte pela manhã. Após isso, ela seria mostrada ao Coordenador, para sua aprovação.

6.2.8. Oitavo dia de observação: Sala de Rosana Guiducci e Vanessa Pereira – 9/10/2014 – 15h

A apresentação a respeito da gestão de riscos ocorreu no dia pela manhã. Ele modificou algumas coisas da apresentação. Aparentemente foi tudo certo, mas que a Diretoria da Embrapa deseja ver algo mais prático. É onde entra a elaboração de uma política de gestão de riscos.

Vanessa Pereira estava de atestado médico e não foi trabalhar. Perguntei à Rosana Guiducci se todo o processo de gestão de riscos da empresa está embasado em evitar crises. Em resposta, ela afirmou que os modelos usados como referência não apresentam esse direcionamento, e que ela apenas teve contato com isso em um treinamento que fez há algum tempo. O foco deles está nos riscos cotidianos, que não são considerados potenciais para desencadear uma crise.

Em sua opinião, a Embrapa não é uma organização que tem crises recorrentes. Estão mais voltados para pequenos equívocos de imagem, onde a Secom entra e resolve o ocorrido, pois tem pessoas já previamente preparadas para agir nessas ocasiões. Porém, concorda que a gestão de riscos irá, como consequência, evitar algumas crises, pois ela está tanto focada em questões pontuais como estratégicas.

No dia, a colaboradora estava olhando a norma ISO 31010 e elencando pontos que o seu Coordenador acrescentou na apresentação e, assim, elaborando uma nota técnica, também considerada um manual de orientação para atividades futuras, para ser o ponto de partida no desenvolvimento de pontos e metodologias principais.

6.3. Análise comparativa dos dados

A Secretaria de Comunicação

Tendo como base todas as informações coletadas nas entrevistas e nos relatos de campo, é possível fazer uma interpretação desse conteúdo, interligando-os e, assim, obtendo um panorama de como se configura a gestão de riscos na Embrapa.

A começar pela Secretaria de Comunicação. Foi entrevistado um total de cinco pessoas, a Chefe e os quatro Coordenadores. Todas as entrevistas foram voltadas a conhecer melhor a Secretaria, o seu funcionamento e como ela está ligada às crises e aos riscos da empresa. É visível que ela configura-se como uma área bem estruturada, principalmente depois da reestruturação de 2013. Hoje, os seus profissionais, além de possuírem uma formação na área de comunicação (ou em áreas distintas, como em alguns casos) são convidados e visualizam-se como, acima de tudo, comunicadores, onde um conhece o trabalho do outro e sabe executá-lo se preciso.

Isso proporcionou uma dinamicidade maior na Secom, essa integração entre as tarefas aumenta a produtividade, a qualidade dos trabalhos e melhora a comunicação entre as

pessoas. É um sistema integrado, onde o colaborador tem um olhar além da sua zona de conforto. E os resultados disso são perceptíveis nas entrevistas, visto que todos os entrevistados encararam essa mudança como algo positivo, embora tenha alguns pontos a melhorar, é melhor do que a estrutura que vigorava anteriormente. Além disso, é observável que praticamente todas as atividades são feitas dentro da Secretaria, o que de certa forma torna o trabalho mais rápido, porém corre o risco de cair na rotina, não inovar em alguns quesitos e se tornar limitado.

No que tange às crises, a Secretaria de Comunicação lida diariamente, pelo que foi comentado, pois é ela que tem um relacionamento direto com a imprensa, algo que, em todas as conversas, foi apontado como grande fator na hora e desencadear uma crise, principalmente crises de imagem. E, justamente por isso, colocou-se a importância de uma relação recíproca com a imprensa, com foco em um tipo de parceria entre ela e a Embrapa. Isso, aparentemente, já é executado, visto que a organização possui uma imagem extremamente consolidada, tanto na mídia como entre seus *stakeholders*, uma questão apontada pelos entrevistados e que traz muitos benefícios.

É possível tirar a conclusão de que a imagem que a instituição possui é um dos pontos mais fortes existentes lá, no contexto da comunicação. E, justamente por isso talvez seja o grande receio dos gestores comunicacionais com as crises que possam abalar a suas imagens, sua reputação e credibilidade e, assim, tenham um zelo extremo para com elas. Não é à toa que sempre que foi pedido uma explicação de crise, ela tinha um viés para crises de imagens.

Agora, quando questionados sobre os riscos e a gestão de riscos, essa interpretação ganhava o espaço institucional como um todo, porém sem se desviar da comunicação. A visão deles é abrangente, incluindo em seu pensamento processos de outras áreas, questões estratégicas da alta cúpula organizacional e a questão comunicacional, sempre a encarando como ferramenta para prevenir futuras crises. Se somarmos à explicação da gestão de riscos é possível concluir que, como ela previne as crises, e como eles a enxergam com olhares estratégicos, nem sempre as crises virão pela imprensa. Podem vir, por exemplo, de uma queda dos recursos financeiros da empresa.

Todos os gestores entrevistados possuíam um conhecimento profundo em relação à arena na qual trabalham. As respostas de todos coincidiram, quando a pergunta foi em relação ao histórico da Secom, a sua formação anterior, a sua arquitetura atual e os motivos que os

levaram a ela. Da mesma forma, eles apresentaram uma boa experiência no que diz respeito à gestão das crises e gestão dos riscos, possuindo métodos para os dois casos em todas as Coordenadorias e sabendo como agir.

A Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão e a relação com o TCU

Com toda a coleta de dados das entrevistas e dos relatos de campo na SGI e na Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão foi possível traçar uma linha de raciocínio sobre o que está acontecendo lá e interligar com o que foi obtido na entrevista com o Auditor do TCU, Salvatore Palumbo.

Como primeiro ponto de discussão, percebe-se que o objetivo de criação da Coordenadoria foi responder a uma demanda do Tribunal de Contas da União e aperfeiçoar-se nesse projeto. Sem dúvida foi uma iniciativa proativa e que trará benefícios à Embrapa, coisa que provavelmente não teria acontecido sem o pontapé inicial do TCU, que desenvolveu o questionário justamente por isso, e há ainda a possibilidade de que, como mencionado na entrevista de Rosana Guiducci, André Cau e Vanessa Pereira, seja algo que o órgão irá exigir em um momento futuro das organizações da Administração Pública.

Para os três funcionários da Coordenadoria, o Tribunal já trabalha essa questão há anos, através estudos. Essa foi uma informação passada a eles em uma reunião com responsáveis do órgão. Porém, se avaliarmos o que o próprio Auditor, Salvatore Palumbo, e a resposta cedida pela Ouvidoria do TCU, no capítulo 3, não há um documento oficial sobre gestão de riscos do Tribunal de Contas da União. O Auditor, inclusive, afirma que esse é um tema que está iniciando por lá e que há a pretensão de uma elaboração mais estruturada no futuro.

Um segundo ponto é a percepção de que, por a Coordenadoria ser muito nova, não há nenhum resultado muito concretizado, e parece um pouco incerto quais os rumos que ela tomará e qual a visão que o restante da organização terá e já tem dela. Porém essa é uma característica típica de um novo projeto, visto que eles ainda estão na fase de pesquisas, levantamento de dados, documentos e capacitação sobre gestão de riscos, o que se dá a entender que a sua estruturação está sendo planejada com o foco na qualidade e com o desejo de ter tudo bem construído.

E uma terceira conclusão a ser destacada aqui é que toda a estruturação da gestão de riscos na Embrapa não está relacionada, na visão dos colaboradores da SGI, à gestão e prevenção de crises. Porém, quando questionei Rosana Guiducci a respeito, ela, em sua explicação, concordou que há sim a pretensão de prevenir futuras crises, e durante um treinamento que fez essa questão foi elencada. O Tribunal de Contas da União também afirmou não haver essa conexão, subentendendo-se que, como o primeiro passo foi do TCU (através do questionário), e a Secretaria de Gestão e Desenvolvimento Institucional criou a Coordenadoria em questão auxiliada por ele, os direcionamentos dados foram voltados à ausência disso.

É importante ressaltar que esse é um ponto comentado nas entrevistas na Secretaria de Comunicação, onde os entrevistados relacionam o risco e a sua gestão com o maior e melhor gerenciamento de uma crise, e até evitar que muitas atinjam a empresa. Isso nos leva a perceber uma discrepância entre as visões das duas Secretarias sobre os objetivos da gestão de riscos, e surge o questionamento se isso não ocorre com as outras áreas da organização e no que irá refletir futuramente, na elaboração da política e das diretrizes.

O presente capítulo foi voltado para a apresentação dos resultados encontrados na Embrapa, em relação às entrevistas e aos relatos de campo feitos. As entrevistas ocorreram na Secom e na SGI, e os relatos de campo foram feitos com os responsáveis pela gestão de riscos da Embrapa, colaboradores da CGR. Após a apresentação dos dados análise, o próximo capítulo será focado nas considerações e conclusões que os resultados deste estudo trouxeram.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi compreender como a Embrapa implementa a sua gestão de risco institucional, quais as questões relacionadas a esse processo e de que forma isso impacta no desenvolvimento da própria empresa. Interligados a isso, foram abordados conceitos das organizações na atualidade, gestão de crises e o papel da comunicação, além de um panorama de políticas públicas com base na análise de três órgãos da Administração Pública brasileira.

Conforme mencionado na Introdução, o objeto de estudo foi a Embrapa e a hipótese que foi trabalhada nesta pesquisa foi a de que a gestão de riscos ainda não é um assunto que teve amplo conhecimento por parte das organizações brasileiras. Dessa forma, esse processo na Embrapa existe, porém é incipiente. Também foi elencado que essa preocupação com a gestão de riscos inicia-se principalmente após a vivência de uma crise.

Uma das questões identificadas foi que a gestão de risco realmente ainda é um assunto incipiente no cenário brasileiro. Observou-se a existência de manuais e modelos no exterior, mas houve dificuldade em encontrar um de algum órgão público e que pudesse ser adequado para a realidade pública do Brasil. Três instituições públicas foram analisadas, buscando a existência de algum documento formalizado e que tivesse a estrutura de gestão de riscos. Foram encontrados duas normas, da Presidência da República, e alguns documentos da mesma a respeito de umas de suas Secretarias que, atualmente, funciona como um “Gabinete de Crise”. No que diz respeito às outras duas instituições, CGU e TCU, não foi relatado nenhum documento formal, apenas a afirmação do TCU que ele já executa ações que podem ser consideradas de gestão de riscos. Também há o fato do Tribunal de Contas da União ter elaborado um questionário para conhecer a gestão de riscos em algumas organizações públicas. O desenvolvimento desse questionário aponta para o início da preocupação com essa questão no ambiente brasileiro.

Foi percebida também a diferença de propósitos que pode haver em uma empresa. Tendo como objeto do estudo de caso a instituição Embrapa, observamos como as visões das duas Secretarias analisadas (Secom e SGI) divergem em alguns pontos sobre a gestão de riscos na organização, tais como:

- A Secom da Embrapa possui uma visão voltada para a prevenção de crises, mais especificamente crises que abalem imagens e reputação. Há uma tendência em priorizar as crises midiáticas, aquelas que ganham repercussão na imprensa. Mas também há as crises internas que prejudicam esses pontos da mesma forma. Assim, é possível analisar esse pensamento, de acordo com o que foi coletado nas entrevistas, que a percepção a Secom é que toda crise repercute na mídia ou entre os públicos internos e, então, tem a capacidade de prejudicar a percepção da empresa, que é onde a comunicação entra. Para os gestores da Secom, toda crise impacta e repercute na comunicação, pois ela sempre está presente em todas as crises.
- Já a Secretaria de Gestão e Desenvolvimento Institucional pensa que o objetivo da gestão de riscos não é prevenir futuras crises, e sim melhorar os seus processos, de forma a melhorar sua qualidade e eficiência. Quando questionei a respeito da gestão de crises, fui informada de que esse não é o objetivo, mas, durante a explicação, admitiu-se que isso será uma das consequências do projeto. É perceptível que a prioridade na SGI não está relacionada às crises, e foram encontradas ações para o seu gerenciamento apenas na Secretaria de Comunicação. O objetivo da auditoria que o TCU fez também não considera a gestão e a prevenção de crises, o que influenciou diretamente nos direcionamentos da SGI.

É importante destacar essa discrepância de pensamentos encontrada, pois isso pode influenciar nas atividades da Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão futuramente. Se acredita que a comunicação acabará sendo incluída na questão sobre riscos e, como consequência, irá agregar o quesito de crises de alguma forma. Porém, não abordar o fator das crises na gestão de riscos de forma direta, acaba por não incluí-lo na sua política, nas diretrizes e nos demais documentos formais a serem elaborados. A prevenção das crises torna-se, assim, uma mera consequência das atividades a serem desenvolvidas para o gerenciamento dos riscos, não sendo pensada de forma estratégica e planejada, pois não há uma ligação entre os dois processos, que na verdade estão diretamente relacionados.

Forni (2013) afirma que gestão de riscos não significa gerir processos, e sim mitigar a possibilidade de uma crise. Curvello (2014)³² complementa esse argumento e alerta para o perigo de relacioná-la apenas à criação de sistemas, pois a imprevisibilidade também deve ser questionada. Dessa forma, é sugerido unir a gestão de riscos com a gestão de crises e incluir a

³² Arguição na banca de defesa do trabalho, ocorrida em 3 de dezembro de 2014.

comunicação nesse processo, pois ela é indispensável na gestão de uma crise, visto que toda crise repercute na mídia e é a comunicação a área mais preparada para lidar com isso. A comunicação faz parte da construção de uma boa gestão de risco institucional, que deve ser pensada de forma sistêmica e integrada. A partir das ideias de Forni e Curvello, consideramos que pensar a gestão de riscos de forma integrada na Embrapa poderia fazer com que esse processo alcance a eficácia que tem potencial de atingir.

A SGI afirma que nas próximas etapas da estruturação a área de comunicação integrará o processo e contribuirá na sua construção. Então, há a possibilidade das crises serem tratadas mais profundamente, visto que a Secom é uma área que lida com esse assunto quase que rotineiramente e, dessa forma, pode contribuir em mostrar a conexão existente entre risco e crise. Entretanto, até o momento percebe-se a dificuldade de alinhamento das duas Secretarias.

Outra hipótese apresentada no início desse trabalho foi que, geralmente as organizações começam a se preocupar com gestão de riscos após passarem por uma crise ou a evidência forte de uma. A Embrapa é exemplo de que essa não é uma regra geral, já que a arquitetura da sua gestão de riscos está sendo construída sem ligação com o componente das crises. Com fins de mostrar que há experiências diferentes, nos documentos analisados pela Presidência da República, no capítulo 3, é possível perceber que nesse órgão o risco começou a ser estudado quando houve a evidência de crise³³, ou seja, o assunto só foi levantado por causa disso.

A escolha do estudo de caso como metodologia foi crucial para chegar às conclusões elencadas acima, assim como todas as demais fases da pesquisa, que embasaram, conceituaram e identificaram conceitos e pontos relevantes para que fosse possível a análise crítica na Embrapa. As entrevistas e os relatos de campo se mostraram fundamentais para concluir esse estudo de forma bem estruturada. A importância de conversar com gestores e responsáveis pela comunicação e pela gestão do risco institucional na empresa, além de estar presente nos oito dias escolhidos para observação, completaram a metodologia que embasa o trabalho.

³³ Essa observação pode ser analisado no documento Gabinete de Crises: importante instituição para o processo decisório, p. 1. Disponível no endereço: <http://www.planalto.gov.br/gsi/saei/clad/2007/2007_XII_CLAD_CCOUTO.pdf>. Acesso em: 16 de outubro de 2014.

Entretanto, é evidente que, para que se consiga chegar realmente a uma análise completa da estruturação da gestão de risco institucional e dos pontos que estão relacionados a ela na Embrapa, é preciso um estudo mais aprofundado, com um tempo maior de observação e entrevistas com outras pessoas relacionadas a esse projeto. Isso implica em acompanhar de perto o desenvolvimento da Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão, pois assim é possível ver em qual velocidade o trabalho está sendo feito, estar presente em situações relevantes, como reuniões e a implementação da sua política de gestão de riscos, e também ter um maior entendimento de como a Embrapa funciona em fatores como cultura, clima e estratégias organizacionais.

Assim, constatou-se que a organização Embrapa está em iniciando o seu processo de gestão de risco institucional, algo advindo de uma demanda do TCU e que não tem relação com a gestão e a prevenção de crises. Porém é fato que a sua área de comunicação, a Secom, possui essa perspectiva em seu pensamento, de forma que o projeto em questão possa aderir a novos direcionamentos dos elencados aqui, se os seus gestores julgarem necessário para a sua boa gestão de riscos.

REFERÊNCIAS

AZAMBUJA, Germano A. de. **O sistema e o mundo da vida no contexto da comunicação organizacional**. In: Margarida M. K. Kunsch (Org). Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos. V. 1, São Paulo: Saraiva, 2009b, p. 165-192.

BAHIA, Antonio F. N. **Gerência de risco industrial – um estudo “*ex-post*” sobre o acidente em Bhopal, Índia**. Brasília, 2006. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília. Disponível em: <
http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/3634/1/Dissertacao_VERSAO%20FINAL_Antonio%20Fernando%20Noceti%20Bahia.pdf>. Acesso em: 7 de outubro de 2014.

BARROS, Camilla B. **O impacto da cultura organizacional nas relações de trabalho e na construção de identidades: um estudo sobre as mulheres do serviço de limpeza da Universidade de Brasília**. Brasília, 2014. Monografia (Bacharel em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília. Disponível em: <
http://bdm.unb.br/bitstream/10483/8568/1/2014_CamillaBragaBarros.pdf>. Acesso em: 15 de outubro de 2014.

BUENO, Wilson da C. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri, SP: Manoele, 2003.

_____. **A comunicação como inteligência empresarial competitiva**. In: Margarida M. K. Kunsch (Org). Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos. V. 1, São Paulo: Saraiva, 2009b, p. 367-387.

_____. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 1-29, 71-110, 137-204.

_____. **Rádio Peão, redes sociais e a democracia na Comunicação Interna**. In: Wilson da C. Bueno (Org). Comunicação empresarial: planejamento e gestão. São Paulo: All Print Editora, 2011, p. 93-103.

CESAR, Ana Maria R. V. C. **Comunicação e cultura organizacional**. In: Margarida M. K. Kunsch (Org). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009a, p. 125-137.

COLNAGO, Camila K. **Comunicação diálogo, agir comunicativo e as relações da Comunicação Organizacional com o trabalho e o trabalhador.** In: Wilson da C. Bueno (Org). Comunicação empresarial: planejamento e gestão. São Paulo: All Print Editora, 2011, p. 13-26.

CURVELLO, João José A. **Comunicação interna e cultura organizacional.** 2ª edição. Brasília: Casa das Musas, 2012, p. 9-45.

DELGADO, José Augusto. **Aspectos pragmáticos da Administração Indireta.** 1995, p. 15-17. Disponível em: <
http://bdjur.stj.jus.br/xmlui/bitstream/handle/2011/16234/Aspectos_Pragm%C3%A1ticos_Administra%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=1>. Acesso em> 8 de outubro de 2014.

DUARTE, Jorge; SILVA, Heloisa D. da. Política de comunicação e gestão empresarial: experiência da Embrapa. **Revista Organicom.** Ano 4, nº 6 (1º semestre de 2007). São Paulo: Gestcorp-ECA-USP, 2007, p. 11-25.

FARIAS, Luiz Alberto de. **Estratégias de relacionamento com a mídia.** In: Margarida M. K. Kunsch (Org). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009a, p. 91-104.

_____. **O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil.** In: Margarida M. K. Kunsch (Org). Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos. V. 1, São Paulo: Saraiva, 2009b, p. 45-60.

FERRARI, Maria Aparecida. **Teorias e estratégias de relações públicas.** In: Margarida M. K. Kunsch (Org). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009a, p. 77-90.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação:** o que os gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo: Atlas, 2013.

FREITAS, Sidinéia G. **Comunicação interna e diálogo nas organizações.** In: Margarida M. K. Kunsch (Org). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009a, p. 139-153.

GALINDO, Daniel dos S. **A comunicação integrada de marketing e o seu caráter multidisciplinar.** In: Margarida M. K. Kunsch (Org). Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos. V. 1, São Paulo: Saraiva, 2009b, p. 217-233.

GARCIA, Paulo Roberto S. **Marketing de relacionamento como desafio às organizações**. In: Wilson da C. Bueno (Org). Comunicação empresarial: planejamento e gestão. São Paulo: All Print Editora, 2011, p. 69-82.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Ed. 2. São Paulo: Atlas, 1989, p. 43-45, 71-73. 78-80, 104-107 e 117-118. Disponível em: <
<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social-1989.pdf>>. Acesso em: 10 de outubro de 2014.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Ed. 4. São Paulo: Atlas, 2002, p. 54-55 e 137-142.

GUAZINA, Liziane S.; LACERDA, Luiza N. de. La comunicación interna em La comunicación pública brasileña: relato de un mapeo exploratório en el Gobierno Federal. **Revista Dixit**, nº 19 (Julio-diciembre 2013). Montevideo: Universidad Católica del Uruguay-Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación, 2013, p. 16-25.

HÖFLING, Eloisa de M. Estado e políticas (públicas) sociais. **Caderno Cedes**. Ano XXI, nº 55, novembro/2001, p. 30-32. Disponível em:
 <<http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v21n55/5539.pdf>>. Acesso em: 7 de outubro de 2014.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª edição. São Paulo: Summus, 2003, p. 19-120, 149-166, 178-276, 315-372.

_____. **Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional**. In: Margarida M. K. Kunsch (Org). Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos. V. 1, São Paulo: Saraiva, 2009b, p. 63-89.

MARCHIORI, Marlene Regina. **As interconexões entre cultura organizacional e comunicação**. In: Margarida M. K. Kunsch (Org). Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. V. 2. São Paulo: Saraiva, 2009c, p. 293-320.

MARCONI, Joe. **Marketing em momentos de crise**. São Paulo: Makron Books, 2000.

MONTEIRO, Maria da Graça M. de F. **Ciência e risco: as controvérsias como procedimento da comunicação pública num contexto democrático**. Brasília, 2009. Tese (Doutorado em Comunicação) – Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília. Disponível em: <

http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=4743>. Acesso em: 19/09/2014.

NASSAR, Paulo. **Conceitos e processos de comunicação organizacional**. In: Margarida M. K. Kunsch (Org). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009a, p. 61-75.

NEVES, Roberto de C. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000, p. 13-37, 67-167.

PEREZ, Katia. **Rádio Peão no ar. Um estudo sobre a comunicação face a face no ambiente organizacional**. In: Wilson da C. Bueno (Org). *Comunicação empresarial: planejamento e gestão*. São Paulo: All Print Editora, 2011, p. 39-54.

Políticas Públicas: conceitos e práticas. Série Políticas Públicas. Vol. 7. Belo Horizonte: Sebrae/MG, 2008, p. 5-8. Disponível em: <<http://www.agenda21comperj.com.br/sites/localhost/files/MANUAL%20DE%20POLITICA%20P%20C3%9ABLICAS.pdf>>. Acesso em: 7 de outubro de 2014.

REGO, Francisco G. T. do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional; conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 3ª edição. São Paulo: Summus, 1986, p. 13-119 e 161-179.

Relatório de Levantamento para Avaliação da Gestão de Riscos e Controles Internos na Administração Pública Federal Indireta. Brasília, Tribunal de Contas da União, s.d.. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/programas_governo/areas_atuacao/administracao_publica/Relatorio_Levantamento_28062013_final.pdf>. Acesso em: 28 de setembro de 2014.

ROSA, Mário. **A era do escândalo**. Lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. 6ª edição. São Paulo: Geração, 2012, p. 21-75, 281-359, 391-456, 509-518.

RUIZ, Rodolpho W. **A comunicação como processo de inteligência em Planejamento Estratégico Empresarial**. In: Wilson da C. Bueno (Org). *Comunicação empresarial: planejamento e gestão*. São Paulo: All Print Editora, 2011, p. 83-92.

SILVA, Heloiza D. da. **Gestão da comunicação em redes sociais on-line**. In: Wilson da C. Bueno (Org). *Comunicação empresarial: planejamento e gestão*. São Paulo: All Print Editora, 2011, p. 27-38.

SILVEIRA, Moisés L. da. **Políticas de Comunicação Interna com foco na administração de recursos Humanos nas organizações**. In: Wilson da C. Bueno (Org). Comunicação empresarial: planejamento e gestão. São Paulo: All Print Editora, 2011, p. 55-68.

SODRÉ, Daniele A. **A construção da imagem institucional da CGU no Facebook**. Brasília, 2014. Monografia (Bacharel em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/8566/1/2014_DanieleAlmeidaSodre.pdf>. Acesso em: 15 de outubro de 2014.

SOUSA, Mauro W. de. **Teoria da comunicação e gestão simbólica de processos organizacionais**. In: Margarida M. K. Kunsch (Org). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009a, p. 47-60.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão de literatura. **Sociologias**. Ano 8, nº 16, Porto Alegre, jul/dez 2006, p. 23-26. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/n16/a03n16>>. Acesso em: 7 de outubro de 2014.

THOMPSON, John B. **O escândalo político**. Poder e visibilidade na era da mídia. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002, p. 37-122, 282-325.

TONI, Deonir de. **Administração da imagem de organizações, marcas e produtos**. In: Margarida M. K. Kunsch (Org). Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos. V. 1, São Paulo: Saraiva, 2009b, p. 235-268.

VERGARA, Sylvia C.; BRANCO, Paulo D. **Empresa humanizada: a organização necessária e possível**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a03.pdf>>. Acesso em: 18 de outubro de 2014.

Entrevistas

CAU, André. Entrevista concedida em 15 de setembro de 2014.

DUARTE, Jorge. Entrevista concedida no dia 15 de setembro de 2014.

GALERANI, Gilceana. Entrevista concedida no dia 20 de agosto de 2014.

GUIDUCCI, Rosana. Entrevista concedida em 15 de setembro de 2014.

MARTINS, Tatiana. Entrevista concedida no dia 17 de setembro de 2014.

MEDEIROS, Daniel. Entrevista concedida no dia 18 de setembro de 2014.

MENDONÇA, Sávio. Entrevista concedida em 3 de setembro de 2014

PALUMBO, Salvatore. Entrevista concedida em 28 de setembro de 2014

PEDROSO, Moacir. Entrevista concedida em 2 de setembro de 2014.

PEREIRA, Vanessa. Entrevista concedida em 15 de setembro de 2014.

SILVA, Robinson. Entrevista concedida no dia 18 de setembro de 2014.

ANEXOS

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

É importante ressaltar que as entrevistas possuíam um roteiro pré-determinado, mas as perguntas feitas aos entrevistados também levavam em consideração o andamento da entrevista, de forma que outros questionamentos surgiram no decorrer da conversa.

Anexo 1 – Entrevista com Gilceana Galerani

Cargo: Chefe da Secretaria de Comunicação da Embrapa

Dia: 20 de agosto de 2014

- 1- Como surgiu a área de comunicação da Embrapa? A área é antiga? Ela surgiu por quais motivos?
- 2 - Quais são os seus objetivos e suas metas atuais?
- 3 - Qual o lugar que a área de comunicação ocupa no organograma da empresa?
- 4 - Como a área de comunicação está estruturada? Quantos funcionários trabalham nela? Qual o perfil dos profissionais?
- 5 - Quais as atividades mais comuns realizadas pelas equipes?
- 6 - Quais os principais produtos de comunicação? Quais os principais meios utilizados pela assessoria de comunicação?
- 7 - Toda a parte de comunicação interna e externa fica como responsabilidade da Secom?
- 8 - Quais as principais demandas que chegam até vocês? E como? Quais são os principais canais de comunicação com os diferentes públicos?
- 9 - O que você entende por crise?
- 10 - Existem crises piores do que outras? Mais difíceis de resolver?
- 11 - Você acredita que há áreas estratégicas que devem compor a equipe de frente durante uma crise?
- 12 - A Embrapa possui um manual de gerenciamento de crises?
- 13 - Há uma preocupação com a prevenção das crises? Há um manual de prevenção de crises?
- 14 - O que você entende por risco?

15 - Qual o posicionamento da Embrapa em relação às crises que já atingiram a empresa? E em relação àquelas que podem atingi-la? Para a empresa, é algo possível de acontecer, essa realidade é trabalhada? É feito um compilado das possíveis crises?

Anexo 2 – Entrevista com Moacir Pedroso

Cargo: Coordenador de Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão

Dia: 2 de setembro de 2014

- 1 - Como surgiu a Secretaria de Gestão e Desenvolvimento Institucional (SGI) na Embrapa? A área é antiga? Ela surgiu por quais motivos?
- 2 - Quais são os seus objetivos e suas metas atuais? E os da sua Coordenadoria?
- 3 - Qual o lugar que a SGI ocupa no organograma da empresa?
- 4 - Como a área está estruturada? Quantos funcionários trabalham nela? Qual o perfil dos profissionais?
- 5 - Quais as atividades mais comuns realizadas pelas equipes?
- 6 - Quais as principais demandas que chegam até vocês? E como?
- 7 - O que você entende por crise?
- 8 - Existem crises piores do que outras? Mais difíceis de resolver?
- 9 - A Embrapa possui um manual de gerenciamento de crises?
- 10 - O que você entende por gestão de riscos?
- 11 - Há uma preocupação com a prevenção das crises? Há um manual de prevenção de crises?
- 12 - Quando vocês perceberam que era importante trabalhar a gestão do risco? Como a Embrapa começou o estudo sobre gestão de riscos?
- 13 - Qual o posicionamento da Embrapa em relação às crises que já a atingiram? E em relação àquelas que podem atingi-la? Para a empresa, é algo possível de acontecer, essa realidade é trabalhada? É feito um compilado das possíveis crises?

Anexo 3 – Entrevista com Sávio Mendonça

Cargo: Coordenador de Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional

Dia: 3 de setembro de 2014

- 1- Gostaria que você traçasse um panorama sobre a Secretaria, a SGI. Como ela surgiu na Embrapa?
- 2 - Quais são os seus objetivos e suas metas atuais? E os da sua Coordenadoria?
- 3 - Qual o lugar que a SGI ocupa no organograma da empresa?
- 4 - Como a área está estruturada? Quantos funcionários trabalham nela? Qual o perfil dos profissionais? E da Coordenadoria?
- 5 - Quais as atividades mais comuns realizadas pela equipe da Coordenadoria?
- 6 - Quais as principais demandas que chegam até vocês? E como?
- 7 - O que você entende por crise?
- 8 - Existem crises piores do que outras? Mais difíceis de resolver?
- 9 - O que você entende por risco?
- 10 - Quando a Embrapa percebeu que era importante trabalhar a gestão do risco? Como a Embrapa começou o estudo sobre gestão de riscos?
- 11 - De que forma o TCU procurou a Embrapa para estudar essa questão? Foi através de um questionário? O que esse questionário abordava? Quem respondeu ele?
- 12 - Qual o posicionamento da Embrapa em relação às crises que já a atingiram? E em relação àquelas que podem atingi-la? Para a empresa, é algo possível de acontecer, essa realidade é trabalhada? É feito um compilado das possíveis crises?
- 13 - A Embrapa possui um manual de gerenciamento de crises?
- 14 - Há uma preocupação com a prevenção das crises? Há um manual ou algum documento de prevenção de crises?

Anexo 4 – Entrevista com Jorge Duarte

Cargo: Coordenador da Coordenadoria de Comunicação em Ciência e Tecnologia

Dia: 15 de setembro de 2014

- 1- Como surgiu a Coordenadoria de Comunicação em Ciência e Tecnologia (CCT)? Ela é antiga? Foi uma necessidade percebida pela Secom?
- 2 - A Coordenadoria tem objetivos e metas específicas dela, ou ela compartilha as mesmas da Secom?
- 3 - Quais as suas principais responsabilidades? Quais as atividades mais comuns?

- 4 - Quantos funcionários trabalham nela? Qual o perfil dos profissionais? São todos formados em Comunicação?
- 5 - Quais as principais demandas que chegam até vocês? E como? São demandas mais internas ou externas?
- 6 - Quais são os principais canais de comunicação com os diferentes públicos, de que forma vocês se comunicam com eles?
- 7 - O que você entende por crise?
- 8 - Existem crises piores do que outras? Mais difíceis de resolver?
- 9 - Você acredita que há áreas estratégicas que devem compor a equipe de frente em uma crise?
- 10 - Há um passo a passo para gerenciar uma crise?
- 11 - Quando uma crise atinge a Embrapa, a Secom é acionada? Como a CCT está ligada a isso?
- 12 - O que é risco para você?
- 13 - Há uma preocupação com a prevenção das crises?

Anexo 5 – Entrevista com Tatiana Martins

Cargo: Coordenadora da Coordenadoria de Comunicação Institucional

Dia: 17 de setembro de 2014

- 1- Como surgiu a Coordenadoria de Comunicação Institucional (CCI)? Ela é antiga? Foi uma necessidade percebida pela Secom?
- 2 - A Coordenadoria tem objetivos e metas específicas dela, ou ela compartilha as mesmas da Secom?
- 3 - Quais as suas principais responsabilidades? Quais as atividades mais comuns?
- 4 - Quantos funcionários trabalham nela? Qual o perfil dos profissionais? São todos formados em Comunicação?
- 5 - Quais as principais demandas que chegam até vocês? E como? São demandas mais internas ou externas?
- 6 - Quais são os principais canais de comunicação com os diferentes públicos, de que forma vocês se comunicam com eles?
- 7 - O que você entende por crise?

- 8 - Existem crises piores do que outras? Mais difíceis de resolver?
- 9 - Você acredita que há áreas estratégicas que devem compor a equipe de frente em uma crise?
- 10 - Há um passo a passo para gerenciar uma crise?
- 11 - Quando uma crise atinge a Embrapa, a Secom é acionada? Como a CCI está ligada a isso?
- 12 - O que é risco para você?
- 13 - Há uma preocupação com a prevenção das crises?

Anexo 6 – Entrevista com Robinson Silva

Cargo: Coordenador da Coordenadoria de Comunicação Mercadológica

Dia: 18 de setembro de 2014

- 1- Como surgiu a Coordenadoria de Comunicação Mercadológica (CCM)? Ela é antiga? Foi uma necessidade percebida pela Secom?
- 2 - A Coordenadoria tem objetivos e metas específicas dela, ou ela compartilha as mesmas da Secom?
- 3 - Quais as suas principais responsabilidades? Quais as atividades mais comuns?
- 4 - Quantos funcionários trabalham nela? Qual o perfil dos profissionais? São todos formados em Comunicação?
- 5 - Quais as principais demandas que chegam até vocês? E como? São demandas mais internas ou externas?
- 6 - Quais são os principais canais de comunicação com os diferentes públicos, de que forma vocês se comunicam com eles?
- 7 - O que você entende por crise?
- 8 - Existem crises piores do que outras? Mais difíceis de resolver?
- 9 - Você acredita que há áreas estratégicas que devem compor a equipe de frente em uma crise?
- 10 - Há um passo a passo para gerenciar uma crise?
- 11 - Quando uma crise atinge a Embrapa, a Secom é acionada? Como a CCM está ligada a isso?
- 12 - O que é risco para você?

13 - Há uma preocupação com a prevenção das crises?

Anexo 7 – Entrevista com Daniel Medeiros

Cargo: Coordenador da Coordenadoria de Comunicação Digital

Dia: 18 de setembro de 2014

- 1- Como surgiu a Coordenadoria de Comunicação Digital (CCD)? Ela é antiga? Foi uma necessidade percebida pela Secom?
- 2 - A Coordenadoria tem objetivos e metas específicas dela, ou ela compartilha as mesmas da Secom?
- 3 - Quais as suas principais responsabilidades? Quais as atividades mais comuns?
- 4 - Quantos funcionários trabalham nela? Qual o perfil dos profissionais? São todos formados em Comunicação?
- 5 - Quais as principais demandas que chegam até vocês? E como? São demandas mais internas ou externas?
- 6 - Quais são os principais canais de comunicação com os diferentes públicos, de que forma vocês se comunicam com eles?
- 7 - O que você entende por crise?
- 8 - Existem crises piores do que outras? Mais difíceis de resolver?
- 9 - Você acredita que há áreas estratégicas que devem compor a equipe de frente em uma crise?
- 10 - Há um passo a passo para gerenciar uma crise?
- 11 - Quando uma crise atinge a Embrapa, a Secom é acionada? Como a CCD está ligada a isso?
- 12 - O que é risco para você?
- 13 - Há uma preocupação com a prevenção das crises?

Anexo 8 – Entrevista com Rosana Guiducci, André Cau e Vanessa Pereira

Cargos: Pesquisadora, Pesquisador e Analista da Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão

Dia: 15 de setembro de 2014

- 1- Como surgiu a Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte a Decisão?
- 2 - O trabalho de Segurança da Informação, fica sob responsabilidade da Coordenadoria? Quais as relações existentes entre elas?
- 3 - Como foi o contato feito pelo TCU? Eles demonstraram um interesse na Embrapa, especificamente, antes de enviarem o questionário? Eles comunicaram para quantas e quais instituições esse questionário foi enviado? Qual o critério de classificação que eles usaram para essa seleção?
- 4 - O TCU informou, em algum momento, qual foi o critério de análise utilizado por eles para as respostas dadas pela Embrapa? Por que ela se destacou dentre as demais instituições?
- 5 - Como está o desenvolvimento da gestão de riscos? Há um planejamento estruturado, metas que pretendem cumprir em um determinado tempo? Quais as etapas planejadas?
- 6 - Em sua opinião, em quanto tempo a Embrapa terá uma gestão de riscos consideravelmente estruturada?
- 7 - Você tem conhecimento de outras instituições públicas que tenham uma política ou um planejamento de gestão de riscos? Saberia dizer se o TCU enviou o questionário para elas também?
- 8 - Quais as principais referências usadas para embasar a gestão de riscos na Embrapa?
- 9 - Já existe algum documento, feito pela Coordenadoria, pronto ou em execução?
- 10 - Quantas pessoas estão inseridas na Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão? Quais os nomes? É possível me passar o contato deles? O que cada um desempenha, quais as suas atividades?
- 11 - Como é a rotina da Coordenadoria? Há um cronograma de tarefas, um calendário de reuniões já planejado, ou as coisas acontecem ao longo do expediente? Posso participar de algumas dessas atividades, apenas observando? E quanto às reuniões?
- 12 - Em sua opinião, o que é crise?
- 13 - A Embrapa possui um planejamento em gestão de crises? Há a pretensão de isso acontecer?
- 14 - Em sua opinião, o que é risco?
- 15 - O que é gestão de riscos? Como você vê a importância de uma gestão de riscos bem articulada na Embrapa?

Anexo 9 – Entrevista com Salvatore Palumbo

Cargo: Auditor do Tribunal de Contas da União

Dia: 29 de setembro de 2014

- 1- Qual o nome completa da Coordenadoria, a Seaud? Ela existe há muito tempo?
- 2 - Quais os objetivos e metas da Seaud? Para o TCU (internamente) e para a sociedade (externa)?
- 3 - Quais as suas principais responsabilidades? Quais as atividades mais comuns?
- 4 - Quantos funcionários trabalham nela? Qual o perfil dos profissionais, qual a formação deles?
- 5 - Quais as principais demandas que chegam até vocês? E como? São demandas mais internas ou externas?
- 6 - Onde surgiu a demanda de elaborar o questionário de gestão de riscos para as organizações públicas? Isso partiu de onde, de quem? Com que objetivo ele foi pensado?
- 7 - Como foi a elaboração do questionário? Qual o critério de seleção das instituições públicas nessa pesquisa? Houve treinamentos, palestras, reuniões?
- 8 - Qual foi o critério usado para elaborar o questionário? Foi usado como base alguns modelos?
- 9 - Qual é o foco do questionário, como ele foi pensado? Ele tem como base o conceito de *accountability*, de prestação de contas?
- 10 - Para analisar os resultados do questionário, se demorou quanto tempo? Quem analisou, foi a Seaud? Alguma outra área participou disso?
- 11 - Quando o questionário foi enviado para as instituições? Por quanto tempo eles tiveram para respondê-lo?
- 12 - Existe algum modelo de comparação brasileiro entre as instituições públicas?
- 13 - O que você entende por crise?
- 14 - Existem crises piores do que outras? Mais difíceis de resolver?
- 15 - O que é risco para você?